

### Der Stamm der Experten: Rhetorik und Praxis des Interkulturellen Managements in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit

Hüsken, Thomas

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
transcript Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hüsken, T. (2006). *Der Stamm der Experten: Rhetorik und Praxis des Interkulturellen Managements in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit*. (Kultur und soziale Praxis). Bielefeld: transcript Verlag. <https://doi.org/10.14361/9783839404447>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0>

Thomas Hüsken

# Der Stamm der Experten

Rhetorik und Praxis  
des Interkulturellen Managements  
in der deutschen staatlichen  
Entwicklungszusammenarbeit

Thomas Hüsken  
Der Stamm der Experten

**Thomas Hüsken** (Dr. phil.) lehrt am Institut für Ethnologie der Freien Universität Berlin und ist Dozent an der Fachhochschule des Auswärtigen Amts sowie am Deutschen Institut für Entwicklungspolitik. Seine Schwerpunkte liegen in der Sozialanthropologie der Entwicklung und der Politischen Anthropologie. Regionaler Schwerpunkt ist der Mittlere Osten und Nordafrika. Gegenwärtig forscht er über die »Verflechtung politischer Organisationsformen« in der Libyschen Wüste.

THOMAS HÜSKEN

**DER STAMM DER EXPERTEN**

Rhetorik und Praxis des Interkulturellen Managements  
in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit

**[transcript]**

*Gedruckt mit Hilfe der Geschwister Boehringer Ingelheim Stiftung für Geisteswissenschaften in Ingelheim am Rhein*

### **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2006 transcript Verlag, Bielefeld



This work is licensed under a Creative Commons  
Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 3.0 License.

Umschlaggestaltung: Kordula Röckenhaus, Bielefeld

Lektorat: Thomas Hüskens

Satz: Mariana Winterhager, Berlin

Druck: Majuskel Medienproduktion GmbH, Wetzlar

ISBN 3-89942-444-1

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

Besuchen Sie uns im Internet: <http://www.transcript-verlag.de>

Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis und andere Broschüren an unter:  
[info@transcript-verlag.de](mailto:info@transcript-verlag.de)

# INHALT

<b>Verzeichnis der Grafiken</b>	VI
<b>Verzeichnis der Abkürzungen</b>	VII
<b>Bemerkungen zur Transkription des Arabischen</b>	VIII
<b>Zusammenfassung</b>	IX
<b>Einleitung</b>	1
<b>1. Forschen beim Stamm der Experten</b>	9
1.1 Informanten	9
1.2 Teilnehmende Beobachtung	12
1.3 Das Feldbuch	16
1.4 Erheben qualitativer und quantitativer Daten	17
1.5 Seminare, Workshops, Vorträge und Beratung	21
1.6 Konzepte, Modelle und Texte	22
1.7 Das Feld in Ägypten	23
1.7.1 Das Feld in Jordanien	26
1.7.2 Das Feld im Jemen	27
1.8 Eine Befragung als spezifische Felderfahrung	30
1.9 Bemerkungen zur Anonymisierung	31
1.9.1 Tabellarischer Abriss des Forschungsverlaufs	32
<b>2. Entwicklungszusammenarbeit als interkultureller Dialog</b>	39
<b>3. Interkulturalismus</b>	65
3.1 Kultur als verborgene Kodierung: Edward T. Hall	66
3.2 Kultur als mentales Programm: Geert Hofstede	71
3.3 Kultur in Standards: Alexander Thomas	80
<b>4. Hinter den Kulturkulissen</b>	89
4.1 Edward T. Hall	89
4.2 Geert Hofstede	92
4.3 Alexander Thomas	95
4.4 Die interkulturalistische Praxis	108

<b>5.</b>	<b>Entwicklungsethnologie</b>	123
5.1	Der Ethnologe als Berater	133
<b>6.</b>	<b>Kultur als Fluxus</b>	149
6.1	Skeptische Sozialanthropologie	169
6.2	Sozialanthropologie von Organisationen	176
<b>7.</b>	<b>Der Stamm der Experten</b>	183
7.1	Vorbereitung auf den Auslandseinsatz	184
7.2	Zugang zum Einsatzland	192
7.2.1	Hybride Experten	194
7.3	Prozesssteuerung durch die Zentrale	220
7.4	Prozesssteuerung durch das Länderbüro	234
7.5	Wissensmanagement	244
7.6	Experten, Counterparts und Zielgruppen	254
7.7	Zukunft und Karriere	266
<b>8.</b>	<b>Ausblick</b>	269
	<b>Literaturverzeichnis</b>	275

## Verzeichnis der Grafiken

Graphik 1:	Wissenskanäle und Kontakträume	109
Graphik 2:	Untersuchungsfelder der skeptischen Sozialanthropologie	174
Graphik 3:	Themenfeld 1: Vorbereitung auf den Auslandseinsatz	184
Graphik 4:	Themenfeld 2: Zugang zum Einsatzland	192
Graphik 5:	Ausbildungsstruktur der Projektextperten	208
Graphik 6:	Arbeitsfelder der Projektextperten	210
Graphik 7:	Themenfeld 3: Prozesssteuerung durch die Zentrale	221
Graphik 8:	Themenfeld 4: Prozesssteuerung durch das Länderbüro	234
Graphik 9:	Kundendreieck des Länderbüros und zusätzliche Partner	235
Graphik 10:	Themenfeld 5: Wissensmanagement	244
Graphik 11:	Themenfeld 6: Beziehungen zu Counterparts und Zielgruppen	254
Graphik 12:	Formelle und informelle Akteure, Beziehungsgeflechte und strategische Gruppen	257
Graphik 13:	Zukunft und Karriereplanung	266



<b>Verzeichnis der Abkürzungen</b>	
AA	Auswärtiges Amt
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit
CIM	Centrum für internationale Migration und Entwicklung
DIE	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik
DED	Deutscher Entwicklungsdienst
DSE	Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung
FAO	Food and Agriculture Organization
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
InWent	Internationale Weiterbildung und Entwicklung
IWF	Internationaler Währungsfond
NRO	Nicht-Regierungsorganisation
UNDP	United Nations Development Programme
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
WFP	World Food Programme
CDG	Carl Duisberg Gesellschaft
ZOPP	Zielorientierte Projektplanung

## **Bemerkungen zur Transkription des Arabischen**

Für Leser, die des Arabischen mächtig sind, sei angemerkt, dass bei den arabischen Namen und Begriffen so weit wie möglich auf Lesbarkeit und Erkennbarkeit geachtet wurde. Es wird eine vereinfachte Umschrift verwendet, die den Spezialisten nicht zufrieden stellen wird, aber Orte und Personen erkennbar macht. Die Namen größerer Städte, Ortschaften und Länder werden in der Version benutzt, die auf Karten zu finden ist, auch wenn es nicht der sonst verwendeten Transkription entspricht. Statt ‚Qahira‘ wird das bekannte Kairo verwendet, anstelle von ‚Urdun‘ oder ‚Masr‘ wird Jordanien und Ägypten verwendet. Die Buchstaben Ayn und Hamza werden nicht unterschieden. Das Ayn wird durch ein weiteres a angedeutet. Die jemenitische Hauptstadt wird Sanaa geschrieben. Namen bekannter Persönlichkeiten werden in der im Deutschen üblichen Schreibweise geschrieben. Alle arabischen Zitate von Personen sind vom Autor ins Deutsche übersetzt worden.

## ZUSAMMENFASSUNG

### Einleitung

Der Rückgriff auf kulturelle Identitäten und Traditionen als erklärender Faktor für die Entwicklung von Gesellschaften hat im Kontext der Globalisierungsdebatte eine bemerkenswerte Renaissance erlebt. Erfolg oder Misserfolg politischer und ökonomischer Strategien wurden im Verlauf der 90er Jahre immer häufiger aus der vermeintlichen kulturellen Identität, den Traditionen einer Gesellschaft oder ganzer Kontinente abgeleitet. Die Begriffe Zivilisation und Kultur wurden vom Rand der internationalen Beziehungen in den Mittelpunkt der Bühne gerückt. Anstelle erkennbarer und verantwortlicher sozialer, politischer und ökonomischer Akteure werden „asiatische“, „islamische“ oder „christliche“ Werte zur Diagnose gegenwärtiger und Prognose künftiger globaler Evolutionsprozesse herangezogen. Die Thematisierung des Zusammenhangs zwischen Kultur und wirtschaftlicher Entwicklung ist in Europa und Nordamerika eng mit der Erfahrung des sogenannten japanischen Schocks in den späten siebziger und zu Beginn der achtziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts verknüpft. Informationsmangel und Erklärungsnot über die Grundlagen des „japanischen Wirtschaftswunders“, vor allem aber das Bedürfnis, eigene strukturelle Defizite zu verschleiern, führten neben der Mythologisierung der japanischen Kultur als wirtschaftlichem Entwicklungsmotor in Medien und Politik auch zu einer verstärkten wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit national unterschiedlichen Führungs- und Organisationsstilen in Wirtschaft und Gesellschaft. In den neunziger Jahren ist die ideologische Syntax des Systemkonfliktes zwischen Kapitalismus und Sozialismus auf breiter Ebene durch die Rhetorik des Kulturessentialismus und der interkulturellen Beziehungen ersetzt worden. Dabei riefen ironischerweise Francis Fukuyama (1992) und Samuel Huntington (1991), die eben noch das Ende des Systemkonfliktes euphorisch als „Ende der Geschichte“ oder „third wave of global democratization“, als Etiketten des Sieges der parlamentarischen Demokratie und Rechtsstaatlichkeit westlicher Prägung über die sozialistischen Regime sowjetischer Prägung stilisiert hatten, nur wenig später distinkte kulturelle Identitäten zum neuen Koordinatensystem der Globalisierung aus. Anstelle der Habermasschen These über die „neue Unübersichtlichkeit“ trat bei Fukuyama der Wettbewerb der Kulturen (1997) und bei Huntington (1997) die Konstruktion eines globalen Überlebenskampfes der Zivilisationen und Kulturen.

### Entwicklungszusammenarbeit und der Faktor Kultur

Die Konjunktur des Faktors Kultur im Diskursfeld der deutschen Entwicklungszusammenarbeit der neunziger Jahre ist mit der geschilderten kulturalistischen Perspektive auf das post-bipolare System und seinen tatsächlichen oder

vermeintlichen Konfliktformationen verbunden. Bereits in den achtziger Jahren fanden Überlegungen über die kulturellen Bedingungen von Entwicklung in Form der „soziokulturellen Schlüsselfaktoren“ des langjährigen Entwicklungspolitikers Uwe Simson (1986) Eingang in die deutsche, staatliche Entwicklungszusammenarbeit. Ebenso wichtig für die Thematisierung von Kultur als Schlüsselfaktor (nachholender) wirtschaftlicher Entwicklung ist das von Menzel (1992) postulierte Scheitern der großen Paradigmen der entwicklungstheoretischen Ideengeschichte und ihrer Protagonisten.

Die Stilisierung des Konfuzianismus als „Geist des asiatischen Kapitalismus“, welcher der westlichen Leistungsethik wesensverwandt sei und die Stigmatisierung des Islam als dogmatische und entwicklungsfeindliche Religion und Weltanschauung gehören zu den prägnantesten Beispielen für diese Perspektive. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass die gleiche Problematik sich für den Bereich der (wissenschaftlichen) Literaturen zur interkulturellen Kommunikation und zum interkulturellen Management konstatieren lässt. In den letzten Jahren ist eine professionelle und global vernetzte, streng marktorientierte Berufsgruppe von „Interkulturalisten“ entstanden, die ihre Dienste in Form von kniggeartigen Handbüchern, Simulationen und Rollenspielen, Trainings, Workshops, Seminaren und Videobändern anbieten. Dieser professionelle „Interkulturalismus“ beeinflusst die Binnendiskurse über die Anforderungen der Globalisierung an modernes Management in transnationalen Unternehmen und Entwicklungsagenturen. Interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Management bilden heute Kernelemente in der Globalisierungsrhetorik von Regierungen, internationalen Diensten und multinationalen Unternehmungen. Die konstruktive Zusammenarbeit mit ‚fremden Partnern‘ oder erfolgreiches Agieren auf ‚fremden Märkten‘ scheint ohne die Einbeziehung kultureller Bedingungen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Handelns nicht mehr möglich zu sein. Interkulturelle Kompetenz gilt deshalb als Schlüsselqualifikation für Entscheidungsträger in der globalen Zusammenarbeit. Dies trifft auch auf Projekte der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit zu, die von der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) durchgeführt werden. In der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit haben, neben den „Klassiker“ Edward T. Hall, vor allem das Dimensionenmodell des niederländischen Sozialwissenschaftlers und Unternehmensberaters Geert Hofstede (1980, 1983, 1997) und das vom Regensburger Psychologen Alexander Thomas vorgelegte „Kulturstandardkonzept“ (1991, 1996, 1999) die Diskussion über interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Management bestimmt.

### **Die empirische Perspektive: Der Stamm der Experten<sup>1</sup>**

Für die Arbeit der Projektextperten beinhalten die Begriffe ‚interkulturelle Kompetenz‘, ‚Management- und Policy- skills‘ jedoch keinen „clash of cultures“, sondern die Moderation sozialer, politischer und ökonomischer Interessen

ohne Mandat, Rückversicherung und echte Erzwingungsinstanzen. Die unter dem Schlagwort „good governance“ mit der Effizierung und Deregulierung staatlicher Strukturen und dem Aufbau leistungsfähiger Institutionen auf lokaler Ebene beschäftigten Projektkonzeptionen sind sozial, politisch und ökonomisch hoch brisante Unterfangen. Kommandostaatliche Strukturen, Korruption, Venalität, und Klientelismus, Machterhaltungs- und Überlebensstrategien dominieren die staatlichen Institutionen und Counterpartabteilungen in denen die Projekte angesiedelt sind.

Die lokalen Institutionen der Zielgruppen bestehen aus einer schlecht funktionierenden Verwaltung und einer Fülle informeller Regelsysteme, die mit der Dichotomie „Tradition“ und „Moderne“ nicht zu erklären sind. Die häufig instabilen ‚Zwischenlösungen‘ korrespondieren mit der Ineffizienz, Korruption oder dem Zerfalls staatlicher Autorität und Politik. Sie werden nicht selten von lokalen Machthabern instrumentalisiert und als Tradition vermarktet. In bezug auf staatliche Politiken, in deren Kontext die Projekte der GTZ auftreten, reagieren die Zielgruppen mit defensiver Kommunikation, aber auch mit reiner Interessenpolitik, die am akuten Problemdruck und nicht an der Kulturromantik des Interkulturalismus orientiert ist. Der Umgang mit der eigenen Agentur, den zuständigen Ministerien und ihren Dependancen ist für die Entwicklungsexperten nicht weniger komplex, widersprüchlich und brisant. Hinter der Papierrealität der Entwicklungskonzepte und Strategiepapiere aus Bonn und den Reorganisations- und Professionalisierungsbemühungen innerhalb der GTZ verbirgt sich ein Arbeitsprozess, der durch die Mischung offizieller, halb-offizieller und informeller Praktiken gekennzeichnet ist. Der Mangel an institutioneller und organisatorischer Transparenz, die fehlende Prozessbegleitung der Bereiche Management, Policy und interkulturelle Kompetenz gehören zum Arbeitsalltag der Projektextperten. In Umkehrung der traditionellen Entwicklungsperspektive werden die Projektextperten selbst zu einem „Stamm der Experten“. Dieser Stamm kompensiert die Defizite der eigenen Agentur und die Komplexität der Verhältnisse im Einsatzland durch eine Fülle informeller Praktiken, interpersoneller Netzwerke und klientelistisch organisierter Klane.

## **Sozialanthropologie von Organisationen**

Die Sozialanthropologie von Organisationen stellt die Frage nach der Organisation heterogener Identitäten und widerstreitender Interessen. Perspekti-

---

1 Die Ausführungen basieren auf quantitativem und qualitativem empirischen Material. Das quantitative Material wurde durch einen standardisierten Fragebogen, der per E-Mail an 64 Experten in sämtlichen GTZ-Projekten in Ägypten, Jordanien und dem Jemen verschickt wurde, erhoben. Das qualitative Material basiert auf teilnehmender Beobachtung und qualitativen Befragungen in den Jahren 1999 bis 2002.

visch geht es um die Eröffnung von institutionell abgesicherten Spielräumen, in denen sich kreative Intelligenz als universelle menschliche Fähigkeit zur Problemerkennung und Problemlösung entfalten kann. Auf der Suche nach Orientierung müssen wir den Blick auf formelle und informelle Strukturen, Funktionen und Prozesse richten, welche strategisches Handeln in „Verständigungshandeln“ umwandeln können. Idealtypischerweise kann es dabei in Anlehnung an Habermas' Überlegungen in „Die „postnationale Konstellation“ (1998), nur um demokratisch legitimierte und rechtsstaatlich abgesicherte Institutionen und Verfahren zur zivilen Aushandlung unterschiedlicher Ideen, Interessen und Strategien gehen. Die deutsche staatliche Entwicklungszusammenarbeit verfügt über eine Fülle solcher Regelsysteme. Sie wendet sie jedoch in der Praxis nicht oder nur unvollständig an. Die Umgehung der eigenen Normen und Verfahren aufgrund von Interessenpolitiken schafft rechts- und regelfreie Räume, in denen unterschiedliche strategische Gruppen ihre Ziele verfolgen. Hinter dem vermeintlichen Kampf der Kulturen, dem Gegensatz zwischen Experten- und lokalem Wissen verbirgt sich ein Defizit an Verfahren und Institutionen zur zivilen und produktiven Aushandlung von Heterogenität. Der Erfolg oder Misserfolg von Entwicklungsprojekten liegt nicht in kulturellen Unterschieden begründet, sondern wird durch das Fehlen einer verbindlichen und unverbrüchlichen Basis an Regeln und Verfahren verursacht.

## **Danksagung**

Ich bedanke mich bei allen Projektexterten, Counterparts und Zielgruppen in Ägypten, Jordanien und dem Jemen für ihr Interesse, ihre Geduld bei der Beantwortung meiner Fragen und für ihre Gastfreundschaft. Durch ihre Mitarbeit wurde diese Studie ermöglicht. Ich danke Dr. Burghard Claus und Anna Tröger für das Öffnen vieler Türen und Horizonte. Prof. Dr. Georg Klute danke ich für seine Unterstützung und seinen Esprit, die mich und meine Arbeit bereichert haben Anregungen. Besonders danke ich ihm für seine Vertrauenswürdigkeit und Integrität in schweren Zeiten. Prof. Dr. Dieter Weiss danke ich für die Schulung meines wissenschaftlichen Blickes. Ich danke Olin Roenpage meinem Freund und Mitstreiter für seine Anregungen und Ideen und die vielen schönen Stunden gemeinsamer Arbeit. Adel Abd Al-Monem, Farida Jawad und Leila Al-Zubaidy danke ich für ihre Anregungen, ihre Hilfe und ihre Freundschaft. Ich danke Jan-Patrick Heiss, der ein genauer Denker und ein wunderbarer Kollege ist. Ein herzlicher Dank gilt Karin Brandtmüller für ihre Freundschaft und ihre unzähligen Dienste. Außerdem möchte ich mich bei meinen Studenten vom Institut für Ethnologie der Freien Universität Berlin bedanken. Ihre Anregungen, ihr Mut und ihr Kreativität haben mich bereichert. Ich danke meinen Eltern für ihr bedingungsloses Vertrauen. Von ganzem Herzen danke ich meiner Frau Anja Sparberg für ihre Kritiken, ihre Ironie und die Kraft, die sie mir gegeben hat. Meiner Tochter Una danke ich dafür, dass sie einfach da war.

Mein ganz besonderer Dank gilt Prof. Dr. Georg Elwert, der diese Arbeit und meinen beruflichen Werdegang über alle Phasen und Stationen als Lehrer, Ratgeber und Patron begleitet und geprägt hat.





## EINLEITUNG

Der Rückgriff auf kulturelle Identitäten und Traditionen als erklärender Faktor für die Entwicklung von Gesellschaften hat im Kontext der Globalisierungsdebatte eine bemerkenswerte Renaissance erlebt. Erfolg oder Misserfolg politischer und ökonomischer Strategien wurden im Verlauf der 90er Jahre immer häufiger aus der vermeintlichen kulturellen Identität, den Traditionen einer Gesellschaft oder ganzer Kontinente abgeleitet. Die Begriffe Zivilisation und Kultur wurden vom Rand der internationalen Beziehungen in den Mittelpunkt der Bühne gerückt. Konfuzianismus, Buddhismus, Hinduismus, Islam und abendländisch-westliche Kultur werden wie selbstverständlich als essentielle und exklusive Kultur- und Mentalitätskreise verstanden, die durch den Prozess der Globalisierung in ein konfliktträchtiges Verhältnis zueinander geraten sind. Anstelle erkennbarer und verantwortlicher politischer und ökonomischer Akteure wie Regierungen oder Unternehmen werden „asiatische“, „islamische“ oder „christliche“ Werte zur Diagnose gegenwärtiger und Prognose künftiger globaler Evolutionsprozesse herangezogen. „Das zentrale Thema des Buches lautet: Kultur und die Identität von Kulturen, auf höchster Ebene also die Identität von Kulturkreisen, prägen heute, in der Welt nach dem Kalten Krieg, die Muster von Kohärenz, Desintegration und Konflikt.“ (Huntington 1997, S. 19)

Auch in Diskursen über die Auflösung nationaler und ethnischer Grenzlinien, die Bewältigung von Migration, Multikulturalismus oder die Reform von Staatsbürgerschaftsrechten hat ein Kulturalismus Konjunktur, der sich weniger mit Institutionen und Verfahren beschäftigt, sondern nach Identitäten und kulturellen Essenzen fragt. Hinter der Heterophilie des Multikulturalismus und der Heterophobie des Ethnopluralismus verbirgt sich das Konstrukt, die jeweils Anderen seien schicksalhaft in monolithischen, unverbrüchlichen kulturellen Identitäten und Traditionen verhaftet.

Die Homogenitätskonstrukte des Nationalismus werden dabei durch ein wesenhaftes, geschichtstranszendentes Verständnis von Kultur ersetzt. „Nachdem die alten Geschichten (der Ost-West Konflikt, Anm. des Autors) langsam verschlissen sind, versucht man nun, noch großartigere und dramatischere Geschichten zu erzählen, über das Aufeinanderprallen einander fremder Gesellschaften, über gegensätzliche Moralvorstellungen und unvereinbare Weltbilder.“ (Geertz 1996, S. 21).

Die Thematisierung des Zusammenhangs zwischen Kultur und wirtschaftlicher Entwicklung ist in Europa und Nordamerika eng mit der Erfahrung des sogenannten japanischen Schocks in den späten siebziger und zu Beginn der achtziger Jahre verknüpft.<sup>1</sup> Informationsmangel und Erklärungsnot über die

Grundlagen des „japanischen Wirtschaftswunders“, vor allem aber das Bedürfnis, eigene strukturelle Defizite zu verschleiern, führten neben der Mythologisierung der japanischen Kultur als wirtschaftlichem Entwicklungsmotor in Medien und Politik auch zu einer verstärkten wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit national unterschiedlichen Führungs- und Organisationsstilen in Wirtschaft und Gesellschaft.<sup>2</sup>

In den neunziger Jahren ist die ideologische Syntax des Systemkonfliktes zwischen Kapitalismus und Sozialismus auf breiter Ebene durch die Rhetorik des Kulturessentialismus und der interkulturellen Beziehungen ersetzt worden.<sup>3</sup> Dabei riefen ironischerweise Fukuyama (1992) und Huntington (1991), die eben noch das Ende des Systemkonfliktes euphorisch als „Ende der Geschichte“ oder „third wave of global democratization“, als Etiketten des Sieges der parlamentarischen Demokratie und Rechtsstaatlichkeit westlicher Prägung über die sozialistischen Regime sowjetischer Prägung stilisiert hatten, nur wenig später distinkte kulturelle Identitäten zum neuen Koordinatensystem der Globalisierung aus.

Anstelle der Habermas'schen These über die „neue Unübersichtlichkeit“<sup>4</sup> trat bei Fukuyama der Wettbewerb der Kulturen<sup>5</sup> und bei Huntington die Konstruktion eines globalen Überlebenskampfes der Zivilisationen und Kulturen.<sup>6</sup>

Auch der international profilierte Politikwissenschaftler und Islamexperte Bassam Tibi (1998) entwickelt eine ähnliche These. Allerdings findet bei Tibi der Konflikt zwischen säkularem, demokratischem Parlamentarismus und Verfassungsstaat und seinen religiös-fundamentalistischen Feinden nicht nur zwischen den Zivilisationen statt, sondern vollzieht sich (vermittelt durch globale Migrationsprozesse) auch innerhalb von Gesellschaften.

„Der Krieg der Zivilisationen findet vor allem innerhalb der Zivilisationen statt, jedoch nicht nur außerhalb des Westens. Denn alle westlichen Gesellschaften sind Einwanderungsgesellschaften geworden, und auch in ihnen wird der Zivilisationskonflikt wüten, wenn es westlichen Politikern nicht gelingt, die Einwanderer aus anderen Zivilisationen zu integrieren.“ (Tibi 1998, S. 64)

Tibis Ausführungen tragen nicht den apokalyptischen Charakter von Huntington.<sup>7</sup> Dennoch ist auch für Tibi der Krieg der Zivilisationen ein kultureller Konflikt zwischen (überwiegend westlicher) Vernunft und (überwiegend

---

1 Die ersten Debatten im deutschen Bundestag über die sozio-kulturelle Bedingtheit von Entwicklung fallen ebenfalls in diese Zeit.

2 Eine exemplarische Arbeit aus dieser Zeit ist Deal/Kennedy (1982).

3 Vgl. Senghaas (1998).

4 Vgl. Habermas (1985).

5 Vgl. Fukuyama (1997).

6 Vgl. Huntington (1997).

7 Tibi verortet die Konflikte in der Politisierung von Religion und Politik. Damit fehlt die Ontologisierung von Kultur wie sie bei Huntington betrieben wird.

östlichem) Fundamentalismus. Huntington, so Tibi<sup>8</sup>, habe den Kern dieses Konfliktes offengelegt. Die vermeintliche Evidenz und Plausibilität der Huntingtonschen Perspektive<sup>9</sup> ist eng mit einer spezifischen Rückkoppelung seiner Thesen mit dem Verlauf und der (überwiegend) westlichen Wahrnehmung verschiedener Konflikte im post-bipolaren internationalen System der neunziger Jahre verknüpft. Der Golfkrieg zwischen den von den USA geführten Alliierten und Saddam Husseins Irak im Jahr 1990 wurde von den verantwortlichen Konflikttreibern auf beiden Seiten als quasi-religiöse Endschlacht, in Saddam Husseins Diktion als „Mutter aller Schlachten“, zwischen der laizistisch-demokratischen westlichen Kultur und dem Islam inszeniert.

Sein Verlauf schien Huntingtons Diktum von den blutigen Grenzen des Islam<sup>10</sup> recht zu geben. Während der Golfkrieg aber auch auf eine weltweite Kritik in kritischen intellektuellen Milieus und Subkulturen stieß und dort, entgegen der kulturalistischen Lesart Huntingtons, als Konflikt um die Kontrolle der kuwaitischen Erdölfelder interpretiert wurde, trug das dramatische Scheitern der „Restore-Hope-Operation“ der Vereinten Nationen in Somalia im Jahr 1992 auch in diesen Kreisen zu einer Verunsicherung über die Möglichkeiten der Lösung kulturell bedingter Konflikte durch eine internationale Organisation bei.

Das Scheitern der Aktion, symbolisiert durch somalische Milizen, die den entblößten und verstümmelten Körper eines US-amerikanischen Marineinfanteristen johlend durch die Straßen von Mogadischu zogen, löste Hilflosigkeit und Desorientierung aus. Die Vision einer neuen Weltordnung zerbrach an der vermeintlichen Faktizität kulturell, ethnisch und religiös bedingter Konfliktlinien. In diesem Sinne wurde der Genozid in Ruanda im Jahr 1994 in weiten Teilen der westlichen Öffentlichkeit als ein Beispiel für die atavistische Verhaftung der afrikanischen Kultur in Tribalismus und Ethnizität interpretiert. Seine Interpretation als ein kalkuliertes, kaltblütig administriertes Massaker im modernen Sinne fand in akademischen Zirkeln, jenseits größerer Öffentlichkeiten, statt. In der Folge hat sich die kulturalistische Lesart von Konflikten, etwa am Beispiel der Desintegrations- und Transformationsprozesse auf dem Gebiet der ehemaligen Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken und insbesondere am Beispiel des Bürgerkriegs im ehemaligen Jugoslawien, fest etabliert.

Der terroristische Anschlag auf das World Trade Center am 11. September 2001 wurde in der Perspektive des Westens als Kriegserklärung gegen die

8 Bassam Tibi im Deutschlandfunk am 20. September 2001.

9 Ich schließe hier Fukuyama und Tibi mit ein.

10 Die politische und ökonomische Krise islamischer Gesellschaften wird regelmäßig mit dem Verweis auf die kulturell-religiöse Identität der Muslime begründet (vgl. Senghaas 1998: 73f). Der autoritäre Letztgültigkeitsanspruch des im Koran geoffenbarten Wort Gottes mit seiner immanenten Tendenz zur Orthodoxie – so die kulturalistische Lesart – verhindere Innovationsbereitschaft und Pluralität als Voraussetzungen für Entwicklungserfolge.

Zivilisation schlechthin begriffen. In anderen Teilen der Welt, insbesondere in den Milieus radikaler islamistischer Gruppen, wurden mit der Attacke die Symbole des westlichen Kapitalismus und seiner globalen Hegemonie zerstört. Beide Perspektiven teilen die Homogenisierung von Westen und Osten zu festen Blöcken, die dann folgerichtig in die Konstruktion binärer Oppositionen wie (westliche) Zivilisation versus islamische Barbarei mündet.

Die Renaissance von Kultur oder Kulturtheorien reicht jedoch weiter zurück und geht über revisionistische Rezeptionsvarianten wie bei Huntington oder Fukuyama hinaus. Wie Reckwitz (2000) aufzeigt, hat sich bereits zu Beginn der siebziger Jahre in der Soziologie, Ethnologie, Geschichtswissenschaft und Politologie eine konzeptionelle Neuorientierung zugunsten kulturwissenschaftlicher Fragestellungen und kulturtheoretischer Argumentationen vollzogen.

Dieser „cultural turn“ oder „interpretative turn“<sup>11</sup> in der sozial- und kulturwissenschaftlichen Debatte operiert freilich nicht mit einem essentialistischen Kulturbegriff. Im Gegensatz zu den oben genannten Protagonisten des geokulturellen Denkens arbeiten die Akteure des mitunter schillernden und schwer abgrenzbaren Diskursfeldes der Kulturtheorien mit Ansätzen, die in starkem Masse von konstruktivistischen, semiotischen, hermeneutischen und poststrukturalistischen Perspektiven geprägt sind.

Viele Vertreter der interpretativen Kulturstudien, wie beispielsweise Clifford Geertz (1996), haben die Renaissance des essentialistischen Kulturalismus im Sinne Huntingtons heftig attackiert und als interessegeleitete Rekonstruktionen vermeintlicher kultureller Identitäten entlarvt. Dennoch ist das Diskursfeld der „cultural studies“ auf spezifische Weise mit dem kulturalistischen Revisionismus Huntingtons, aber auch der exotistischen Kultur- und Identitätskonstrukte des Multikulturalismus der weißen Mittelschicht Westeuropas und Nordamerikas verknüpft. Beide Perspektiven rücken Kultur von der Peripherie ins Zentrum der sozialwissenschaftlichen Debatte. Huntington und Fukuyama haben es verstanden, den „cultural turn“ für ihre eigenen Zwecke zu instrumentalisieren und über die Hintertür mit essentialistischen Freund-Feind-Konstrukten und der Stilisierung binärer kultureller Oppositionen aufzuladen.

Die Konjunktur des Faktors Kultur im Diskursfeld der deutschen Entwicklungszusammenarbeit der neunziger Jahre ist mit der geschilderten kulturalistischen Perspektive auf das post-bipolare System und seinen tatsächlichen oder vermeintlichen Konfliktformationen verbunden. Auch hier existiert jedoch eine frühere Verbindung zum ‚cultural turn‘, der über die sozialwissenschaftliche Debatte der achtziger Jahre, in Form soziokultureller Bedingungen von Entwicklung oder der berühmten soziokulturellen Schlüsselfaktoren des langjährigen Entwicklungspolitikers Uwe Simson (1986) Eingang in die Entwicklungszusammenarbeit gefunden hat.

---

11 Vgl. Reckwitz (2000), S. 16ff.

Ebenso wichtig für die Dramatisierung von Kultur als Schlüsselfaktor (nachholler) wirtschaftlicher Entwicklung ist jedoch das von Menzel (1992) postulierte Scheitern der großen Paradigmen der entwicklungstheoretischen Ideengeschichte und ihrer Protagonisten. „Viele der alten Kämpen von damals haben sich, nachdem sie noch ihr ganz persönliches Schlußwort veröffentlichten, neuen Paradigmen, z.T. lediglich neuen Moden zugewandt. Beispielhaft ist die Wiederentdeckung der Kultur, die an die Stelle der harten politökonomischen Analyse trat.“ (Menzel 1992, S. 27)

Die Stilisierung des Konfuzianismus als „Geist des asiatischen Kapitalismus“<sup>12</sup>, welcher der westlichen Leistungsethik wesensverwandt sei und die Stigmatisierung des Islam als dogmatische und entwicklungsfeindliche Religion und Weltanschauung gehören zu den prägnantesten Beispielen für diese Perspektive. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass die gleiche Problematik sich für den Bereich der (wissenschaftlichen) Literaturen zur interkulturellen Kommunikation und zum interkulturellen Management konstatieren lässt. Auch hier hat sich ein essentialistischer Kulturalismus etabliert, der sich mit hohen Auflagen, einer Flut von Trainingsprogrammen und Workshops und einem erstaunlich hohen Organisationsgrad gegenüber jedweder Kritik behauptet. Dieser Kulturalismus beeinflusst die Binnendiskurse über die Anforderungen der Globalisierung an modernes Management in transnationalen Unternehmungen und Entwicklungsagenturen. Interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Management bilden heute Kernelemente in der Globalisierungsrhetorik von Regierungen, internationalen Diensten und multinationalen Unternehmungen.

Die konstruktive Zusammenarbeit mit ‚fremden Partnern‘ oder erfolgreiches Agieren auf ‚fremden Märkten‘ scheint ohne die Einbeziehung kultureller Bedingungen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Handelns nicht mehr möglich zu sein. Interkulturelle Kompetenz gilt deshalb als Schlüsselqualifikation für Entscheidungsträger in der globalen Zusammenarbeit. Dies trifft auch auf Projekte der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit zu, die von der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) durchgeführt werden.

Die Fülle von Forschungsprojekten, Publikationen, Lehrstühlen und Disziplinen, die sich mit der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit im allgemeinen und den Projektexperten im besonderen befassen ist mittlerweile nur noch schwer überschaubar. Für die vorliegende Arbeit bildet der von Georg Elwert und Thomas Bierschenk (1993) herausgegebene Sammelband „Entwicklungshilfe und ihre Folgen“ eine zentrale Referenz. Ich möchte aufzeigen, dass die Projektexperten durch strukturelle und funktionale Defizite der eigenen Agentur in einen „Stamm der Experten“ verwandelt werden. Dieser Stamm kann den Anforderungen der Arbeit in Arenen, die von der Hetero-

---

12 Diese Stilisierung findet man insbesondere bei Fukuyama (1997), Hofstede (1997) und Thomas (1996).

genität von Weltentwürfen, Interessen und Strategien geprägt sind, nur bedingt gerecht werden. Anstelle von Kulturessentialismus plädiere ich für eine skeptische sozialanthropologische Analyse von Weltbildern, Institutionen, Interessen und ihren strategischen Akteuren. In diesem Sinne verstehe ich meinen Beitrag als explizit nicht-kulturalistisch. Die Frage nach der produktiven Organisation von Heterogenität und nicht von Identitäten bildet das Grundthema dieser Arbeit.

Die Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Zu Beginn wird im Kapitel 1 „Forschen beim Stamm der Experten“ ein Überblick auf das methodische Vorgehen und den Forschungsverlauf der Arbeit geworfen. Die Elemente der Arbeitsmethode bestehen aus einem Methodenbündel, das qualitative und quantitative Erhebungsmethoden kreuzperspektivisch verbindet. In diesem Kapitel werden auch die besonderen Aspekte einer Feldforschung in den formellen und informellen Sphären komplexer Organisationen thematisiert. Im Anschluss werden in kurzen Portraits die Forschungsbedingungen in den Ländern Ägypten, Jordanien und dem Jemen vorgestellt und diskutiert. Zum Schluss wird ein Überblick über den Ablauf und die einzelnen Schritte des Erhebungsprozesses gegeben.

Im Kapitel 2 „Entwicklungszusammenarbeit als interkultureller Dialog“ wird die Konjunktur des Faktors Kultur im Diskursfeld der deutschen Entwicklungszusammenarbeit der neunziger Jahre nachgezeichnet und diskutiert. Es soll deutlich gemacht werden, wie sich das Verständnis über das Verhältnis von Kultur und (erfolgreicher) Entwicklung im Milieu entwicklungspolitischer Eliten entwickelt hat. Hierzu wird auch ein kurzer Blick über die bilaterale deutsche Entwicklungszusammenarbeit hinaus auf die Diskussion des Themas in der multilateralen Entwicklungszusammenarbeit geworfen. Das Kapitel zeigt, wie ein Diskurs, der überwiegend in den Zentralen von Entwicklungsagenturen, in Ministerien, auf Konferenzen und in Texten geführt wird, die Anforderungen an Projektextperten und Projekte verändert.

Im Kapitel 3 „Interkulturalismus“ werden die Konzeptionen, Modelle und Texte der für mein Forschungsfeld wichtigen Protagonisten des Diskurses über interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Management vorgestellt. Hierzu gehören Edward T. Hall (1959, 1966, 1976, 1990), das „Dimensionenmodell“ des niederländischen Sozialwissenschaftlers und Unternehmensberaters Geert Hofstede (1980, 1983, 1997) und das vom Regensburger Psychologen Alexander Thomas vorgelegte „Kulturstandardkonzept“ (1991, 1996, 1999) gelten.

Im anschließenden Kapitel 4 „Hinter den Kulturkulissen“ werden die interkulturalistischen Konzeptionen, Modelle und Texte kritisch diskutiert. Neben der Auseinandersetzung mit den Publikationen der genannten Autoren wird die interkulturalistische Praxis untersucht werden. Außer der Analyse von Trainings, Beratungsangeboten und Konferenzbeiträgen werden auch die Wissenskanäle, über die Projektextperten mit dem Interkulturalismus in Kontakt kommen, beleuchtet.

Das Kapitel 5 „Entwicklungsethnologie“ widmet sich dem Beitrag der eigenen Disziplin zum Thema interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Management in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit. Durch die Auseinandersetzung mit Texten und Beispielen aus der Praxis von Projekten werden die Auswirkungen kulturalistischer Projekt- und Beratungsansätze diskutiert.

In Kapitel 6 „Kultur als Fluxus“ werde ich auf die zeitgenössische sozial- und kulturwissenschaftliche Debatte über Kultur und Globalisierung eingehen und ihre Bedeutung für ein verändertes Verständnis von interkultureller Kommunikation und interkulturellem Management herausarbeiten. Dabei wird auch der Frage nachgegangen, welchen Beitrag die (postmodernen) Kulturtheorien des „cultural turn“ in den Geistes und Sozialwissenschaften zur Analyse von Organisationen und komplexen Verhandlungssituationen leisten, in denen kulturelle Differenz nur ein Faktor unter vielen anderen darstellt. Das Kapitel stellt dem „cultural turn“ die Perspektive einer skeptischen Sozialanthropologie entgegen und entwickelt die Konturen einer Sozialanthropologie von Organisationen.

Das abschließende Kapitel 7 „Der Stamm der Experten“ ist empirisch angelegt. Hierzu werden die Ergebnisse meiner Feldforschungen in Projekten der GTZ in Ägypten, Jordanien und dem Jemen herangezogen. Außerdem fließen die Forschungen in den respektiven Agenturen und Ministerien im deutschen Inland ein. Das Kapitel fokussiert die institutionelle Dimension der Projektarbeit. Hierzu gehören Aspekte der formellen Organisation der GTZ, die Rolle von Informalität und die Spielräume und Handlungsmöglichkeiten von Akteuren. Das Kapitel ist jedoch keine organisationssoziologische Analyse der GTZ, wie sie etwa von Pollvogt (1987) vorgelegt worden ist. Ebenso wenig handelt es bei den Ausführungen um eine Art Gutachten, das Handlungsempfehlungen entwickelt. Meine Arbeit bewegt sich bewusst jenseits verdienstvoller akademischer Versuche den Erfolg von Projekten oder die „Wirksamkeit der Entwicklungshilfe“ (Stockmann 1996) zu messen. Vielmehr möchte ich den emischen Blick der Projektextperten auf ihre Organisation und die sozialen, politischen, ökonomischen und auch kulturellen Bedingungen ihrer Arbeit offenlegen. Auf diese Weise soll dem Leser ermöglicht werden, zu einer eigenständigen Beurteilung der Theorie und Praxis der interkulturellen Kommunikation und des interkulturellen Management in Projekten der GTZ zu kommen. Die konzeptionellen Überlegungen im Anschluss an das letzte Kapitel sind eher als Anregungen für weiterführende Forschungen und Diskussionen gedacht.





# 1. FORSCHEN BEIM STAMM DER EXPERTEN

Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die Komposition und den Einsatz des Methodenkanons der vorliegenden Forschung gegeben. Dabei werden ‚Informanten‘, die ‚teilnehmende Beobachtung‘ und das ‚Feldbuch‘ besonders hervorgehoben. Im Anschluss erfolgt eine Darstellung der qualitativen und quantitativen Erhebungen. Danach wird unter der Überschrift ‚Seminare, Workshops, Vorträge und Beratung‘ ein zusätzliches methodologisches Instrument vorgestellt. Den Abschluss bildet ein Überblick über ‚das Feld‘ in den Ländern Ägypten, Jordanien und dem Jemen. Zum Schluss erfolgt ein kurzer Abriss des Forschungsverlaufes.

## 1.1 Informanten

Im Verlaufe des Erhebungsprozesses etablierten sich Kontakte mit Informanten aus unterschiedlichen Ländern, Milieus und Organisationen. In der Regel wurden diese Informanten mehrfach befragt und teilnehmend beobachtet. Die vorliegende Arbeit unterscheidet folgende Typen von Informanten.

- Informanten in den Projekten und Länderbüros der GTZ in Ägypten, Jordanien, dem Jemen und Palästina.<sup>1</sup>
- Informanten in den Umfeldern der Projekte.
- Informanten aus dem Feld der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit.
- Informanten aus dem akademischen Feld.
- Informanten aus dem Beratungsgeschäft.

Die erste Gruppe der Informanten bildete sich während der Forschungsaufenthalte in Ägypten, Jordanien und dem Jemen vom Mai 2000 bis zum Januar 2001. Bei diesen Informanten handelte es sich um besonders auskunftsbereite und kompetente deutsche, europäische oder einheimische Mitarbeiter der besuchten Projekte, die das Forschungsprojekt begrüßten und engagiert unterstützten. Der Begriff der Kompetenz ist hier nicht notwendig an Positionen gebunden. Ein langjähriger Fahrer oder ein altgedienter Büroangestellter, der Botengänge erledigt, können über die Geschichte eines Projektes häufig mehr erzählen als mancher hochbezahlter Experte. Hinzu kommt eine Gruppe von Projektextperten, die mir seit längerer Zeit durch eigene gutachterliche Tätig-

---

1 Die Erhebungen in Palästina wurden von der Projektmitarbeiterin Laila Al-Zubaidi durchgeführt.

keiten und frühere Forschungsvorhaben bekannt sind. Während der Treffen, Telefonate oder der Korrespondenz via E-Mail wurden offene Fragen, erste Ergebnisse und besonders auch das bestmögliche methodologische Vorgehen erörtert.

Die Partizipation der Informanten lieferte wertvolle Beiträge für das gelungene Herstellen von Kommunikationssituationen. Neben Hinweisen über elementare Verhaltenscodes bezieht sich dies besonders auf Informationen über die politische Situation, Machtgeflechte und Interessen im jeweiligen Forschungsfeld. Ein unvorbereiteter Besuch in einem mit Abhörgerätschaften gespickten Büro im Jemen kann unangenehme Folgen haben. Ebenso sind Hintergrundinformationen wichtig und hilfreich, um mit hochrangigen Beamten in Ministerien, aber auch dem Leiter einer lokalen Kooperative im Nildelta ‚richtig‘ d.h. Brauch und Sitte entsprechend interagieren zu können. Die Informanten waren auch außerhalb der eigentlichen Forschung hilfreich, indem sie mir Einblicke in die private Welt der Experten gewährten. Ich werde auf diesen Punkt noch im Unterkapitel ‚Teilnehmende Beobachtung‘ eingehen. Glücklicherweise konnte eine zu starke Vereinnahmung durch die Informanten vermieden werden. Übliche Fassaden der Selbstinszenierung, bei älteren Informanten die Romantisierung der Vergangenheit, bei jüngeren die Ausstellung von Professionalität, aber auch strategische Falschaussagen oder Blockadestrategien konnten durch die Wahl von Informanten unterschiedlicher Altersgruppen, sozialer und ökonomischer Stellung moderiert werden.<sup>2</sup> Außerdem wurden den verschiedenen Informanten ähnliche Fragen gestellt, bzw. die anonymisierten Antworten anderer Informanten zur Stellungnahme vorgelegt.

Der Begriff Informant im Umfeld der Projekte bezieht sich auf unterschiedliche Akteure. Hierzu gehören bestimmte Akteure der sog. Zielgruppen der Projekte, die Mitarbeiter anderer Abteilungen eines Ministeriums in dem ein Projekt angesiedelt ist oder auch die Mitarbeiter anderer Organisationen und Einrichtungen, die im Feld der bilateralen und multilateralen Entwicklungszusammenarbeit tätig sind. Im Fall der Zielgruppen ist die Bedeutung der Informanten evident. Eine Auseinandersetzung mit den ‚Menschen, um die es geht‘ ist für ein Forschungsprojekt, das sich mit interkulturellem Management beschäftigt, unabdingbar. Zu diesen Informanten gehören beduinische Lokalpolitiker und Unternehmer in der westlichen Wüste in Ägyptens. Kleinunternehmer in Manshiet Nasr, einem von Verelendung bedrohten Stadtteil Kairo, der Sprecher eines großen ägyptischen Unternehmerverbandes oder der umdah (Bürgermeister) eines kleinen Dorfes im Nildelta. Weitere interessante Gesprächspartner waren die Mitarbeiter der Kreditbank für Wiederaufbau (KfW) in Kairo und Amman sowie die Leiter und Mitarbeiter verschiedener parteinaher Stiftungen in Kairo und Amman. In Jordanien handelt es sich überwiegend um eine Gruppe sehr gut ausgebildeter Jungministerialer, deren Traum eine Reform des jordanischen Staates von Innen ist. Für den Jemen trifft diese

---

2 Vgl. Elwert (2003), S. 13.

Charakterisierung vor allem auf einen jungen jemenitischen Beamten zu. Die Herstellung von Kontakten war nicht immer einfach. Nur in Ägypten konnte ich auf langjährige Erfahrungen und Beziehungen zurückgreifen.

In Jordanien waren die untersuchten Projekte ausnahmslos zur Beratung in Ministerien oder Durchführungsorganisationen angesiedelt. Die Zielgruppe bestand also aus Beamten und Angestellten. Hier war ‚der Umweg‘ über die Mitarbeiter anderer Abteilungen ein gutes Mittel, um die Angst vor der Offenlegung und Transparenz zu umgehen oder das Sicherheitsbedürfnis des jordanischen Staates und der GTZ nicht zu stören. Das Knüpfen von Kontakten zu jemenitischen Beamten war auch wegen der prekären Sicherheitslage dieses im klassischen Sinne schwachen Staates schwierig. Der Aufbau von Kontakten zu ländlichen Zielgruppen im Norden des Landes wurde durch die Unterstützung zweier langjähriger Entwicklungsexpertinnen aus dem Feld der NROs ermöglicht. Sie waren auch beim Kontakt zur jemenitischen Zivilgesellschaft hilfreich. In Aden verlief der Kontakt zu Kleinunternehmern und Handwerkern, der Zielgruppe einer von der GTZ beauftragten Beratungsfirma hingegen völlig unproblematisch. Die trotz der jüngsten Geschichte im Vergleich zu Sanaa weltoffene Stadt bot die Gelegenheit zu vielfältigen Kontakten vom Manager eines transnationalen Tabakkonzerns bis hin zu einem schwedischen Zementfabrikanten.

Bei den Informanten aus dem Feld der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit handelt es sich um Mitarbeiter unterschiedlicher Ebenen des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ), des Deutschen Institutes für Entwicklungspolitik (DIE), der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), des Deutschen Entwicklungsdienstes (DED), der damaligen Deutschen Stiftung für Internationale Entwicklung (DSE)<sup>3</sup>. Hinzu kommen Mitarbeiter der Konrad Adenauer Stiftung in Amman und der Heinrich Böll Stiftung in Ramallah sowie Mitarbeiter der Vereinten Nationen insbesondere aus dem Entwicklungsprogramm (UNDP) und dem Kinder- und Bildungswerk (UNICEF). Diese Informanten wurden in Deutschland aber auch in ihren Einsatzländern regelmäßig konsultiert und befragt. Neben gezielten Interviews wurden ihnen die Argumente, Thesen und Ergebnisse des Forschungsprojektes in seinen unterschiedlichen Phasen vorgelegt. Besonders hilfreich war eine Gruppe der Informanten, die zur Gründergeneration der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit gehören. Ihr Beitrag für die vorliegende Arbeit ist von großer Bedeutung.

Bei den Informanten aus dem Beratungsgeschäft handelt es sich neben Gutachtern und Trainern aus der Entwicklungszusammenarbeit auch um privatwirtschaftliche Unternehmensberater.

Ein Mitarbeiter der Agentur ‚Arthur Andersen‘ (heute: ‚Accenture‘) wurde in Kairo mehrfach befragt. Der ‚Consultant‘ lieferte wertvolle Einblicke in die

---

3 Die DSE wurde im Jahre 2002/03 mit der Carl Duisberg Gesellschaft zu „InWEnt“ (Internationale Weiterbildung und Entwicklung) zusammengeschlossen.

Praxis eines Privatisierungsprojektes in der ägyptischen Stahlindustrie. Außerdem ergab sich hier die reizvolle Gelegenheit, eine privatwirtschaftliche Beratung mit der Beratungsleistung der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit zu vergleichen. Bei den Gutachtern aus der entwicklungspolitischen Beratung handelt es sich um Experten aus dem Umfeld des DIE und hauptberuflichen Gutachtern. Die Trainer bieten interkulturelle Trainings im Kontext der Agentur InWent und des DED an. Die Informanten aus der deutschen Unternehmensberatung Universal Management Services (UMS) wurden besonders zur Bearbeitung grundlegender organisationssoziologischer Fragestellungen wie der Steuerung von Wandel und Innovationsprozessen in Unternehmen konsultiert.

Die Informanten aus dem akademischen Feld waren neben verschiedenen Kollegen aus Deutschland vor allem Wissenschaftler, Journalisten, Künstler und politische Aktivisten in den besuchten Ländern. Erstere haben auf den Forschungsprozess und den Schreibprozess einen nicht unerheblichen Einfluss gehabt, indem sie sich als Diskussionspartner, kritische Leser, Mahner und Wegweiser betätigt haben. Die Informanten in Ägypten, Jordanien und dem Jemen haben dazu beigetragen, den Blick des Forschenden über den Rand des Projektes auf spezifische gesellschaftspolitische Dimensionen von Entwicklungspolitik zu werfen. Sie waren außerdem bei der Analyse der jeweiligen gesellschaftlichen Milieus, in denen Entwicklungsexperten privat verkehren, involviert. Ein wichtiges Schlüsselerlebnis bildete die Teilnahme an einer Tagung zur Interkulturellen Kommunikation der Deutschen Gesellschaft für Sprache und Sprecherziehung (DGSS) an der Humboldt-Universität zu Berlin im Oktober 1997. Insbesondere der Vortrag von Stefan Kammhuber mit dem Titel „Kulturstandards in der interkulturellen Kommunikation: Grobe Klötze oder nützliche Begriffe?“ hat dazu beigetragen, dem vorliegenden Forschungsprojekt eine gewisse ‚emotionale‘ Dynamik zu verleihen.

### 1.2 Teilnehmende Beobachtung

Die von Bronislaw Malinowski (1922) eingeführte Methode der ‚teilnehmenden Beobachtung‘ gilt bis in die Gegenwart als die klassische Methode der Sozialanthropologie. Roland Girtler bezeichnet sie in seiner vielgelesenen Arbeit „Methoden der qualitativen Sozialforschung, Anleitung zur Feldarbeit“ (1984) als „Königin der Sozialforschung“. Die teilnehmende Beobachtung beinhaltet die Partizipation an Alltäglichem wie Außeralltäglichem einer anderen Gesellschaft oder eines anderen Milieus. Hierzu gehören Arbeitsprozesse, Mahlzeiten und normale Geselligkeit ebenso wie Feste, Rituale und auch Konflikte.

Teilnehmende Beobachtung ist ein Synonym für eine Form von Involvierung, welche die ganze Person des Forschenden, seine kognitiven und sozialen Fähigkeiten fordert. Teilnehmende Beobachtung ist mit den Worten von Gerd Spittler (2001, S.19) eine „Forschung mit allen Sinnen“.

Mit der teilnehmenden Beobachtung wird der Prozess einer zweiten Sozialisation verbunden, der eine emische Perspektive erschließen soll. Die zweite Sozialisation sollte jedoch nicht als tatsächliche Enkulturation des Forschenden in die fremde Gesellschaft oder das fremde Milieu missverstanden werden. Entgegen dem Klischee vom „going native“ handelt es sich bei der zweiten Sozialisation um einen kontroversen Prozess der Rollenfindung. Als solcher ist er auch von strategischen Aspekten, Interessen und Konflikten geprägt. Der Forschende wird manipuliert, als Allianzpartner, Prestigeobjekt oder Sündenbock genutzt. Diese Phänomene schließen echte Freundschaft und vorbehaltlose Offenheit jedoch nicht aus. Dennoch sind in allen Fällen das Erlernen und die Handhabung spezifischer Rollenverhältnisse und die Balance zwischen den Interessen und Bedürfnissen von Forscher und zu Erforschenden von zentraler Bedeutung. Das aus diesem Lernprozess resultierende Ergebnis kann auch als „Orientierungswissen“<sup>4</sup> bezeichnet werden, ein Wissen das dem Forschenden ermöglicht, sich in einer fremden Gesellschaft gewissermaßen ‚intuitiv‘ richtig zu bewegen. Ebenso wichtig, wie die vermeintliche Feldromantik bleibt jedoch die wissenschaftliche Distanz gegenüber den Menschen, Milieus und Orten, die es zu verstehen gilt. Hierzu gehören Disziplin, die Fähigkeit zur Abgrenzung und der Mut zum eigenen Standpunkt auch gegen die Bedürfnisse der Informanten. Nur auf diese Weise bleibt der weitere Horizont einer Forschungsperspektive erhalten, der es ermöglicht, Muster zu erkennen, die den Einheimischen selbst nicht explizit vor Augen stehen. In meinem Fall wurde der Erwerb von Orientierungswissen in den besuchten Projekten, Ministerien, Behörden und Projektumfeldern und den Zielgruppen durch eigene berufliche Erfahrungen in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit erleichtert. Die notwendige Distanz blieb durch die inhaltliche und finanzielle Unabhängigkeit des Forschungsprojektes gewährleistet. Die teilnehmende Beobachtung wurde über den gesamten Erhebungszeitraum in unterschiedlicher Intensität betrieben.

Die direkte Teilnahme an Arbeitsprozessen in den Projekten wurde von Seiten der GTZ zunächst grundsätzlich zugesagt, um dann nicht selten behindert, verschleppt oder in letzter Minute abgesagt zu werden. Dort, wo sie gelang, ermöglichte sie tiefe Einblicke in die Probleme und Herausforderungen der Projektarbeit. Denjenigen Experten, die ihre Ängste und ihr Misstrauen gegenüber dem Außenseiter überwinden konnten, sei an dieser Stelle gedankt. Die Schwierigkeiten bei der teilnehmenden Beobachtung innerhalb der Projekte konnten durch zwei Gutachtermissionen, für die GTZ und die Weltbank, sowie die Langzeitbeobachtung des Al-Qasr-Rural-Development-Projects (QRDP) von 1994-2000 ausgeglichen werden. Der Blick in die Praxis von Arbeitsprozessen kann durch kein Interview ersetzt werden. Nur wenig schult dabei den Blick so wie eigene Gutachtermissionen, in denen der Ethnologe, wie jeder andere Entwicklungsexperte auch, die ganze widersprüchliche Vielfalt

---

4 Elwert (1994).

der unterschiedlichen Interessenpolitiken in der Arena eines Projektes zu spüren bekommt. Diese Erfahrung macht vor allem bescheiden.

In der Regel hielt ich mich entweder im Vorfeld oder nach den Projektbesuchen für mehrere Tage in den Projektgebieten auf. Die teilnehmende Beobachtung im Umfeld der Projekte war nicht immer ohne Probleme möglich. Im Fall von Projekten, die in Ministerien angesiedelt waren, wurde sie durch Sicherheitsauflagen der Nehmerländer aber auch den Argwohn der Projektmitarbeiter behindert. Dennoch ergaben sich auch hier reizvolle Möglichkeiten. So konnte das ägyptische Landwirtschaftsministerium, ein bürokratischer Apparat mit schätzungsweise 8.000 Mitarbeitern, der sich über einen Komplex von ca. 20 Gebäuden erstreckt, mehrfach besucht werden. Als Mitteleuropäer wurde ich ohne Nachfrage als Entwicklungsexperte wahrgenommen. Ich konnte mich ungehindert bewegen und unternahm vorgebliche Amtswege, um einen Eindruck der Einbettung und Anbindung mehrerer GTZ-Projekte zu bekommen und das Wissen der ägyptischen Seite über Projekte und ihre Politiken zu ermitteln. Ungewöhnliche Wege sind bei Forschungen in bürokratischen Institutionen nicht selten. Besonders interessant war beispielsweise die Teilnahme an den Dreharbeiten eines Teams des Zweiten Deutschen Fernsehens (ZDF) im Projektgebiet des ‚Cotton Sektor Promotion Program‘ der GTZ in einem kleinen Dorf unweit der Nildeltametropole Mansura. Hier konnte ich Aspekte der Selbstinszenierung eines Projektes angesichts laufender Kameras beobachten.

Die ägyptischen Ingenieure des ägyptischen Partners der GTZ stolzierten mit amerikanischen Sonnenbrillen ohne einen Anflug von Fachwissen oder Interesse aber stets zu einer großspurigen Geste bereit, die Dorfstrasse entlang, und das Büro des Gouverneurs schickte seinen wichtigsten Mann im klimatisierten Mercedes. Dazwischen die Verlorenheit von deutschen Landwirtschaftsberatern, die ohne nennenswerte Kenntnisse der arabischen Sprache von der Dorfjugend bestürmt und Bittstellern belagert, kein Auge mehr für die Honorationen des Dorfes und ihre Anliegen hatten.

Ein weiterer ‚Umweg‘, der für die Analyse der Handlungsrationitäten von Menschen in komplexen Organisationen wichtig ist, bildet die Teilnahme an ihrem Privatleben. Ein Abendessen, eine Party oder ein Wochendausflug, der regelmäßige Besuch eines Stammtisches deutscher Entwicklungsexperten oder der Treffpunkte der jungen arabischen und internationalen Elite in Amman, Kairo und Sana erschließen private und in diesem Sinne informelle Arenen und Milieus, in denen nicht nur andere Formen des Umgangs gepflegt werden, sondern auch ‚andere Informationen‘ zirkulieren als in der formellen Interviewsituation. Auf diese Weise erhält der Forschende Einblicke in die ‚Semantiken, Relevanzstrukturen und Plausibilitätsmuster‘<sup>5</sup> spezifischer Milieus, jenseits der offiziellen Repräsentationen. Der Begriff ‚andere Informationen‘ bedarf jedoch einer weiteren Erklärung. Die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Dimensionen von Informalität in bürokratischen Institutionen hat in der

---

5 Vgl. Elwert (1996), S. 56f.

Organisationssoziologie eine gewisse Tradition.<sup>6</sup> Gemeinhin wird die formelle Kommunikation innerhalb von Organisationen und zwischen diesen und der Öffentlichkeit als eine Form der strategischen Informationsvergabe verstanden. Abteilungen wie ‚Interne Kommunikation‘ oder ‚Unternehmenskommunikation‘ sind formelle Führungsinstrumente. Die Botschaften der Öffentlichkeitsarbeit oder der „public relations“ gelten ebenso als zielgerichtete Kommunikation. Ähnliches trifft auf die Einschätzung formeller Interviews mit Repräsentanten von Unternehmen, Ministerien und Behörden zu. Demgegenüber gilt die informelle Kommunikation innerhalb und im Umfeld von Organisationen als eigentliche Domäne des Informationsaustausches.

Der sogenannte Flurfunk, das Kaminzimmer- oder Hinterzimmergespräch, der Stammtisch und private Einladungen gelten als Sphären, in denen man ‚Klartext spricht‘ oder ‚Tacheles redet‘, ‚sagt was Sache ist‘, Verbindungen knüpft und die ‚wirklichen‘ Entscheidungen trifft. Diese gesellschaftliche Wahrnehmung ist auch im akademischen Feld verbreitet. Offenbar korrespondiert sie mit einer vermeintlichen gesellschaftspolitischen Entwicklung, in der bestimmte Entscheidungsprozesse schrittweise aus formellen Institutionen herausgelöst und in informelle Machtnetzwerke verlagert werden.

Die teilnehmende Beobachtung in informellen Sphären der Expertenwelt war für die vorliegende Arbeit tatsächlich ein fruchtbares Feld. Es steht außer Frage, dass Menschen wenn sie sich jenseits der Konventionen, Sanktionsmechanismen und Erzwingungsinstanzen der formellen Arbeitswelt bewegen, auf offenere und flexiblere Weise mit dem Austausch von Informationen umgehen. Die Steuerungselemente dieses Austausches beruhen zunächst auf ausgeglichener Reziprozität. Wir haben es mit Gefälligkeitsbanken zu tun. Die Währung dieser Banken sind Informationen und Hilfeleistungen. Man zahlt Informationen und Gefälligkeiten ein und darf diese abheben. Natürlich zirkulieren hier auch unrealistische Informationen, Übertreibungen und Spekulationen, die meist aus Prestige Gründen und aus Eitelkeit gestreut werden. Wer auf Dauer eine solche Strategie betreibt gilt in der überschaubaren Welt der Experten als ein unsicherer Tauschpartner

Neben der nutzenorientierten Gefälligkeitsbank existieren auch interpersonelle Netzwerke mit generalisierter Reziprozität. Der Austausch von Informationen und Gefälligkeiten wird hier durch moralische Kategorien wie Ehre, Freundschaft und Vertrauen stabilisiert. Die Information wird auf diese Weise zur Gabe. Sie ist in eine spezifische Form der Moralökonomie eingebettet. Will der Forschende an diesen Gefälligkeitsbanken partizipieren, muss er zunächst ‚einzahlen‘ oder ‚geben‘. In Netzwerken mit generalisierter Reziprozität muss er sich Vertrauen erwerben, solidarische Plattformen und Identifikationsmöglichkeiten schaffen. Hierzu gehören ein Strandwochenende ohne

---

6 Niklas Luhmann (1964) bezeichnet informelle Praktiken, die neben den formalen Strukturen und Normen der (bürokratischen) Verwaltung und Arbeitsorganisation laufen, als „brauchbare Illegalität“ (Luhmann 1964, S. 304-314).

Interviews und Fragen, eine ausgedehnte Qatrunde oder die Standhaftigkeit an der Bar eines internationalen Hotels, aber auch die Fähigkeit zur Ehe- und Lebensberatung.

Generalisierte Reziprozität nimmt als Phänomen dort stark ab, wo formelle Institutionen und damit auch die informelle Sphäre durch politischen oder ökonomischen Druck in Turbulenzen geraten. Wenn Unsicherheit vorherrscht und bestimmte erworbene Rechte von Menschen (etwa ein Arbeitsvertrag) beschnitten werden, scharfe Konkurrenz um knappe Ressourcen das Prinzip der Teilhabe ersetzt, verändert sich auch der Charakter der Informations- und Gefälligkeitsbanken. Zur informellen Kommunikation gehören dann auch Gerüchte, Übertreibungen, strategische Fassaden, üble Nachrede und sogar Rufmord. Der Forschende erhält zwar nach wie vor eine Fülle von scheinbar wahrhaftigen Informationen, diese reflektieren jedoch in erster Linie Strategien und Interessen. Die Informationsvergabe folgt nicht den Regeln der Moral- oder Gabenökonomie. Für den Forschenden entsteht eine gefährliche Informationsillusion, und es droht die Instrumentalisierung durch bestimmte strategisch handelnde Akteure. Informalität und der Zugang zur informellen Sphären bedeutet also nicht automatisch den Zugang zu wahrhaftigen Informationen. Zum Verständnis des informellen Informationsaustausches gehört deshalb immer eine gute Kenntnis der politischen, ökonomischen und sozialen Situation in der sich eine Person, eine Gruppe oder Milieu befinden.

### 1.3 Das Feldbuch

Über den gesamten Zeitraum der Erhebungen wurde ein Feldbuch geführt. Nach dem Ende eines Arbeitstages wurden die gesammelten Informationen niedergeschrieben und ausgewertet. Die Gliederung des Feldbuches bestand aus einem Kompromiss zwischen holistischer und strukturierter Herangehensweise. Jeder Tag wurde in die Rubriken Informationen, Beobachtung und persönliche Wahrnehmung unterteilt. Der Vorteil dieser Technik bestand darin, dass innerhalb der Rubriken holistisch (gewissermaßen aus der Fülle schöpfend) vorgegangen werden konnte, insgesamt jedoch eine übersichtliche Struktur erhalten blieb. Die tägliche Aufarbeitung der erhobenen Informationen liefert wertvolle Hinweise zum Stand der Erhebungen sowie Anhaltspunkte zur Verbesserung des methodologischen und inhaltlichen Vorgehens. Das Feldbuch bietet außerdem eine gute Gelegenheit für erste Skizzen und ungedrechselte Argumentationslinien, die sich aus der unmittelbaren Auseinandersetzung mit dem empirischen Material ergeben. Finden diese Skizzen ihren Weg in das endgültige Manuskript, bilden sie nicht selten besonders lebendige Abschnitte des Textes. Im Feldbuch wurden sämtliche Interviewmitschriften oder Gedächtnisprotokolle unter der Rubrik Information festgehalten. In der Regel wurde das Feldbuch direkt in den Computer eingegeben. Das kontinuierliche Führen eines Feldbuches gewährleistet darüber hinaus eine möglichst intensive Selbstreflexion des Forschenden.



Das Erfassen von Rollenverhältnissen zwischen ‚Forscher‘ und ‚Untersuchten‘ im Forschungsprozess spielt bei der Erhebung von Informationen eine wesentliche Rolle.<sup>7</sup> Die Reflexion dieser psycho-sozialen Dynamiken mittels eines Feldbuches war bei der Antizipation von Verweigerungsstrategien oder der strategischen Vergabe von Informationen seitens der Befragten von entscheidender Bedeutung. Das Feldbuch bietet für den Forschenden aber auch durchaus die Möglichkeit zur zunächst ungerichtet erscheinenden Abschweifung. In der Rubrik persönliche Wahrnehmung gibt es genug Raum zum freien und unregulierten Ausloten der eigenen Seelenlandschaft. In diesen Teilen des Feldbuches finden sich Personenportraits, Polemiken, die Schilderungen eines gelungenen Abends oder auch wütende Worte über einen abermals geplatzten Interviewtermin. Bisweilen kann man auch Passagen über Einsamkeit und Gefühle der Isolation lesen, die im Erhebungsprozess nicht selten sind. Diese Art „sich etwas von der Seele zu schreiben“, hat zunächst eine unbestreitbare therapeutische Wirkung für den Feldforschenden. Sie verfügt aber auch über ein verborgenes Potential. Zwischen den Zeilen über Befindlichkeiten verbergen sich nicht selten wichtige Informationen und überraschende Erkenntnisse. Diese erschließen sich oft erst nach einigem zeitlichen, emotionalen und intellektuellen Abstand. Das Feldbuch ist in diesem Sinne auch ein Archiv der Erkenntnismöglichkeiten.

### **1.4 Erheben qualitativer und quantitativer Daten**

Der Kanon der qualitativen Interviewtechniken bestand aus unstandardisierten narrativen biographischen Interviews, Gruppeninterviews und Gruppendiskussionen. Weiterhin wurden halbstandardisierte Interviews auf der Grundlage von Leitfäden durchgeführt, die für bestimmte Gespräche gezielt vorbereitet wurden. Die besondere Qualität unstandardisierter Interviewtechniken besteht in ihrem offenen Programm. Im Erhebungsprozess ermöglichen sie den Befragten die Gelegenheit zur Selbstexplikation, indem sie die Rollenverteilung klassischer Befragungssituationen entkrampfen.<sup>8</sup> Insbesondere bei sensiblen Themen können die Gesprächspartner Informationen indirekt durchsickern lassen. Bei unstandardisierten Gruppeninterviews konnte der Forschende nach der Formulierung einer Frage dem anschließenden Diskussionsprozess beobachtend folgen und dabei die Gefahr einer starken Identifikation mit einer Reihe ‚unangenehmer Fragen‘ durch die Gesprächspartner vermeiden. Das Zulassen eines Diskussionsprozesses vermittelt einen lebendigen Eindruck emischer (wenn auch nicht notwendigerweise alltäglicher) Aushandlungsprozesse über Semantik, Relevanzstrukturen und Plausibilitätsmuster.

Der Feldforscher lernt auf diese Weise auch die ‚Sitten und Gebräuche‘ eines Milieus in Bezug auf seine Kommunikationsmuster und Umgangsformen

---

7 Vgl. Elwert (1994); S. 5, und Kutzschenbach (1981), S. 131ff.

8 Vgl. Girtler 1984: 155ff.

kennen.<sup>9</sup> Diese Kenntnisse lassen wiederum Rückschlüsse auf das Binnenklima eines Milieus zu. Gelegentlich haben die Gruppendiskussionen auch dazu geführt, Prozesse der „Selbstinformation“ (Elwert 2000) innerhalb und zwischen Projekten zu initiieren. Die halbstandardisierten Interviews auf der Basis von Leitfäden wurden verwendet, um konkrete Fragen gezielt zu klären. Bei guter Vorbereitung ist die offene Verwendung der Leitfäden in Gesprächssituationen häufig überflüssig, da der Forschende sie frei memorieren kann.

Die verwendeten qualitativen Interviewtechniken sind auf doppelte Weise mit der teilnehmenden Beobachtung verknüpft. Einerseits gleichen sie den Schärfemangel der teilnehmenden Beobachtung durch ‚zielgerichtetes Fragen‘ aus. Andererseits benötigen sie die Vorbereitung durch die teilnehmende Beobachtung, weil nur diese jene Form von Orientierungswissen generiert, das dem Forscher ermöglicht zu wissen, ‚wie und was man fragt‘ und ‚zu wissen, was man nicht fragen und wissen muss‘. Experteninterviews stellen den Feldforscher vor eine große Herausforderung. Entwicklungsexperten sind ‚Wissensagenten‘. Sie verfügen über ein hohes Maß an akademischer und technischer Bildung, sind Evaluierungen und Forschungsvorhaben gewöhnt oder haben diese bereits eigenständig durchgeführt. Ein Forschungsvorhaben, das sich mit Entwicklungsexperten beschäftigt, muss deshalb mit einem sehr kritischen Blick auf Inhalt und Methode rechnen. Ein habilitierter Experte für die Berufsausbildung im Jemen begegnet dem Nachwuchsforscher kaum weniger kritisch als seinen Promotionsstudenten in Deutschland. Das zum Teil konfliktbeladene Verhältnis zwischen Ethnologie und Entwicklungszusammenarbeit trägt nicht gerade zu einer entspannten Gesprächssituation bei. Die Mehrheit der von mir in den letzten Jahren befragten Entwicklungsexperten empfinden Ethnologen als Moralisten ohne echtes Fachwissen, deren Erkenntnisinteresse häufig in der Bloßstellung der Entwicklungszusammenarbeit im allgemeinen und der Projektextperten im besonderen besteht. Eine Schwierigkeit besteht deshalb darin die Interviewsituation in eine offene Gesprächssituation zu verwandeln.

Teilnehmende Beobachtung, die über lange Zeiträume durchgeführt worden ist, trägt dazu bei, eine Einbettung der qualitativen Interviewtechniken in eine natürliche Gesprächssituation zu erreichen.

„Will man artifizielle Interviewsituationen mit ihren unvermeidlichen Verzerrungen vermeiden, dann muss man sich stärker auf natürliche Gesprächssituationen konzentrieren. Diese setzen aber eine Teilnehmende Beobachtung voraus. Man kann solche Gesprächssituationen nicht beliebig initiieren, sondern muss auf günstige Gelegenheiten warten.“ (Spittler 2001, S. 8)

---

9 Elwert (1994) betont, dass die Einstellungen und Positionen, welche sich als Produkt einer Gruppendiskussion herauskristallisieren, weitaus näher am tatsächlichen sozialen Handeln sind, als das, was uns Individuen im Zweiergespräch anvertrauen würden. (vgl. Elwert 1994, S. 21). Vgl. auch die Ausführungen zu Feldforschungsprozessen bei Trenk, Weiss (1992) und (1994).

Bisweilen muss in solchen Situationen ganz auf die formelle Interview-situationen verzichtet werden. An ihre Stelle tritt dann ein ‚echtes‘ Gespräch. Diese Form von Gespräch eröffnet den Zugang zu wichtigen ‚emischen Belehrungen‘, es offenbart Interessenschwerpunkte des Sprechenden und verschafft Einblicke in seine persönliche Wahrnehmung. Es lässt sich andererseits nur schwer steuern, schwierig auswerten und erfordert vom Forschenden Erfahrung und soziale Kompetenz. Für die Erhebung wichtiger quantitativer Basisdaten wurde ein vollstandardisierter Fragebogen konzipiert. Die qualitative Forschung diene als Grundlage und als Wegweiser bei der Erarbeitung des Fragebogens. Für diese im Vergleich zur Soziologie umgekehrte Vorgehensweise gab es gute Gründe. Das Milieu der Projektextperten ist, ungeachtet seiner Nationalitäten, subkulturellen Orientierungen und Wertvorstellungen, stark von Misstrauen geprägt. Fragebögen werden als Kontrollinstrumente verstanden. Dies gilt insbesondere dann, wenn diese Fragebögen von Außenseitern kommen. Der Außenseiter ist schwer abschätzbar. Er gehört (noch) nicht zum bekannten interpersonellen Netzwerk und hat auch noch keine Einzahlungen auf die Gefälligkeitsbanken vorgenommen. Es droht eine Veröffentlichung von Ergebnissen in anderen Öffentlichkeiten außerhalb der Welt der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit. Im Unterschied zu qualitativen Methoden verfügt die ‚Statistik‘ über den Nimbus von Faktizität, für die man direkt ‚haftbar‘ gemacht werden kann. Tabellen oder Diagramme werden im Gegensatz zur Auswertung eines biographischen Interviews kaum hinterfragt. Entsprechend hoch ist die Angst, durch die Ergebnisse einer fragebogengestützten Erhebung in Schwierigkeiten zu kommen. Die qualitativen Erhebungen dienten hier auch dazu, Misstrauen ab- und Vertrauen aufzubauen. Die Vorbereitung und Einbettung des Fragebogens durch und in eine qualitative Forschung ist jedoch nicht gleichbedeutend mit einer „selffulfilling prophecy“, die nur das erfragt, was die eigenen Hypothesen bereits nahe legen. Im vorliegenden Fall waren einige der Ergebnisse überraschend und unerwartet. Im März 2002 wurde der Fragebogen per E-Mail an alle Projekte in Ägypten, Jordanien und dem Jemen verschickt. Von 64 Experten<sup>10</sup> waren 40<sup>11</sup> bereit, den Fragebogen auszufüllen und zurück zu senden. Damit ergibt sich eine Rücklaufquote, die deutlich über 50 % liegt.

Die Ergebnisse des Fragebogens tragen zur Erweiterung, Spiegelung und Kommentierung der Informationen bei, die mit qualitativen Verfahren gewonnen werden konnten. Auf diese Weise wird der Horizont der Erkenntnismöglichkeiten erweitert. Anstelle strikter Repräsentativität ging es bei der statistischen Erhebung vor allem um Mustererkennung. Handlungsleitendes Credo dieses Vorgehens war in Anlehnung an Dieter Weiss: „es gibt nicht zwei Methoden, es gibt immer nur eine Fragestellung“.<sup>12</sup>

---

10 32 Experten in Ägypten, 17 in Jordanien, 15 im Jemen.

11 17 Experten aus Ägypten, 10 aus Jordanien, 12 aus dem Jemen

12 Das Originalzitat lautet: „Es gibt nicht zwei Disziplinen, sondern immer nur eine Fragestellung“. Das Zitat stammt aus einem unveröffentlichten Brief, den Dieter

Die zentralen Themenkomplexe wurden im Forschungsverlauf stets mit unterschiedlichen Erhebungstechniken bearbeitet. Aushandlungsprozesse zwischen Projektexterten und ihren arabischen Partnern wurden, wenn es möglich war, mit Hilfe der ‚teilnehmenden Beobachtung‘ unmittelbar erforscht oder durch narrative Interviews ex post beleuchtet. In günstigen Fällen war sowohl eine Teilnahme als auch eine Nachbereitung möglich. Im Fall einer Programmgruppe<sup>13</sup> der GTZ in Kairo konnte ich an wöchentlichen Diskusstreffen der deutschen und ägyptischen Mitarbeiter teilnehmen.

Um die Konsistenz bestimmter Aussagen zu überprüfen, wurden die anonymisierten Aussagen von Gesprächspartnern anderen Interviewpartnern zur Kommentierung vorgelegt.<sup>14</sup> Über den Vorteil der Überprüfung von Einzelaussagen hinaus, war diese Vorgehensweise bei der Reflektion und Fundierung des Erkenntnisprozesses der Forschung von großer Bedeutung. Wer Experten um Expertise bittet, kann in der Regel mit Wohlwollen und echter Motivation rechnen. Die Beurteilung der Aussagen anderer ermöglicht es, die eigene Kompetenz und Erfahrung zu zeigen, ohne selbst der Adressat von Fragen zu werden. Für den Forschenden ergibt sich die Gelegenheit der Auseinandersetzung eines Milieus mit sich selbst zu folgen.

Die bisher beschriebene Vorgehensweise entspricht dem „kreuzperspektivischen Methodenbündel“.<sup>15</sup> Sie beinhaltet einerseits den Versuch, den holistischen Anspruch der Ethnologie, ein Milieu in seiner Totalität zu erfassen, pragmatisch und operationalisierbar zu gestalten.<sup>16</sup> Das kreuzperspektivische Arbeiten bedeutet Methodenvielfalt und Methoden- und Ergebniskontrolle durch die Möglichkeit, das gleiche Feld aus verschiedenen methodologischen Blickwinkeln zu betrachten.

Diese Form des „crosschecking“ verschafft dem Forschenden einen Überblick über die Qualität von Methoden und bringt konkrete Erkenntnisvorteile bei der Umwandlung von Daten zu aussagekräftigen Informationen. In diesem Sinne bedeutet das kreuzperspektivische Methodenbündel nicht einfach nur eine Addition von Verfahren, sondern ermöglicht die Multiplikation der Perspektiven.

Kein Methodenbündel schützt vor Verzerrungen, die ein konkretes Feldforschungsprojekt beinhaltet. Dies trifft auch auf die vorliegende Arbeit zu. Eine der größten Herausforderungen stellte die Sicherstellung der teilnehmenden Beobachtung in Projekten, Ministerien und Behörden dar. Ohne die eige-

---

Weiss im Jahre 1995 an den Autor und seinen Kommilitonen Olin Roenpage während der Erhebungen zum Buch „Jenseits von Traditionalismus und Stagnation, Analyse einer beduinischen Ökonomie in der Westlichen Wüste Ägyptens“ (Hüsken/Roenpage 1998) gerichtet hat.

13 Unter dem Begriff ‚Programmgruppe‘ werden mehrere Projekte als Verbund zusammengefasst.

14 Vgl. Aichholzer (2002).

15 Elwert (1994).

16 Vgl. Elwert (1994), S. 17ff.

nen beruflichen Erfahrungen im Feld der Entwicklungszusammenarbeit und den damit verbundenen ‚Stallgeruch‘ hätte das Misstrauen und die Angst vor der Offenlegung von Problemen in den Projekten die teilnehmende Beobachtung sehr eingeschränkt. Verzerrungen drohen auch dann, wenn eine starke Fixierung auf die Leistungsfähigkeit des methodologischen Kanons die Erfassung von intersubjektiven Spielregeln, Atmosphären und Rollen verdeckt.<sup>17</sup> Der Forschende hat stets versucht, durch einen flexiblen und spielerischen Umgang mit den verschiedenen qualitativen Methoden den Gesprächspartnern offene Räume zur Verfügung zu stellen. Insbesondere das Durchlaufenlassen und Experimentieren mit unterschiedlichen Fragetechniken lockerten die Gesprächssituationen auf. Der regelmäßige Rekurs auf die Teilnehmende Beobachtung ermöglichte immer wieder für Forschende und Befragte, ihre Rollen im „Theaterstück Feldforschung“ (Josten 1991) neu auszuhandeln.

Bezüglich der statistischen Signifikanz der durchgeführten quantitativen Erhebung muss angemerkt werden, dass es nicht um eine Totalerfassung ging, sondern um die Kenntlichmachung von Grundmustern. Diese Grundmuster liefern einen wertvollen Beitrag zur Erweiterung der auf qualitativen Methoden beruhenden Diskussion.

### **1.5 Seminare, Workshops, Vorträge und Beratung**

Über den gesamten Zeitraum des Forschungsprojektes ‚Der Stamm der Experten‘ wurden unterschiedliche Seminare, Workshops, Vorträge und auch Politikberatung durchgeführt. Im Falle der Seminare und Workshops handelte es sich um Veranstaltungen zur transkulturellen Kommunikation und zum transkulturellen Management, zur Organisation von Heterogenität und zur Anthropologie von Unternehmen am Großbritannienzentrum der Humboldt-Universität zu Berlin und am Institut für Ethnologie der Freien Universität Berlin. Die Veranstaltungen zur transkulturellen Kommunikation/Management wurden über einen Zeitraum von vier Jahren jeweils einmal jährlich durchgeführt. Die Politikberatung fand beim zivilen Friedensdienst, der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) und für den Rat für nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung statt. Zusätzlich ist der Autor seit fünf Jahren beim DIE und der Fachhochschule des Auswärtigen Amtes in den Bereichen ‚Feldforschung im Team‘ und ‚Geschichte, Strukturen, Instrumente und Herausforderungen in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit‘ in eine kontinuierliche Zusammenarbeit unter besonderer Berücksichtigung der Vorbereitung der Arbeit von Projektextperten eingebunden. Gegen Ende der Niederschrift dieser Arbeit wurde der Autor vom BMZ als Gutachter zum Thema ‚Kultur und Entwicklung‘ berufen. Das Gutachten wurde von dem Trierer Entwicklungsethnologen Michael Schönhuth geleitet. Der Arbeitsprozess lieferte wertvolle Hinweise und Einsichten in die internen Debatten des Ministeriums.

---

17 Vgl. Josten 1991, S. 7ff.

Das gemeinsam mit der Unternehmensberatung Universal Management Services (UMS) am Institut für Ethnologie der Freien Universität Berlin durchgeführte Seminar ‚Anthropologie von Unternehmen‘ leistete einen grundlegenden Beitrag für die organisationssoziologischen Fragestellungen, die im letzten Kapitel dieser Arbeit ‚Der Stamm der Experten‘ diskutiert werden. Gemeinsam mit den Referenten aus so unterschiedlichen Unternehmen wie der Deutschen Bahn AG, der Berliner Bankgesellschaft oder der Werbeagentur ‚Scholz and Friends‘ und nicht zuletzt den Studenten wurden zentrale Fragen über die Steuerung von Wandlungs- und Innovationsprozessen in Unternehmen und komplexen (bürokratischen) Institutionen durch Vorträge und Workshops beleuchtet.

Die durchgeführten Veranstaltungen bilden integrale Teile des Forschungsprojektes ‚Der Stamm der Experten‘. Das Ziel dieses Vorgehens war das Testen der Forschungsergebnisse, Thesen und Argumente in studentischen Arenen, akademischen Foren und der entwicklungspolitischen Praxis. Die Ergebnisse dieser Tests sind in den Erkenntnisprozess des Forschungsprojektes zurückgefließen. Die Vorteile einer solchen Koppelung von wissenschaftlicher Arbeit und Beratungstätigkeit liegen auf der Hand.

Die Auseinandersetzung mit dem ebenso kritischen wie anspruchsvollen Blick begabter Studenten legt die Schwächen eines theoretischen Ansatzes oder mögliche Inkonsistenzen bei der Interpretation der Empirie sehr viel schneller offen als manche Konferenz mit namhaften Kollegen. Die Einbeziehung und Beteiligung der Praxis am Erkenntnisprozess gehört zu einem handlungsorientierten Forschungsprojekt dazu. Das Messen der eigenen Argumente mit den Erkenntnissen von Entwicklungsexperten verhindert das Abgleiten in die Selbstvergessenheit und Selbstgefälligkeit eines rein akademischen Diskurses. In jedem Fall wird die ‚Anzahl der Stimmen‘, die sich am Erkenntnisprozess eines Forschungsprojektes beteiligen auf diese Weise erhöht. Das methodologische Vorgehen folgt an dieser Stelle also durchaus dem von Kulturanthropologen der Postmoderne formulierten Anspruch der Multivokaltät ethnologischer Forschung. In der vorliegenden Arbeit wird nüchterner und einfacher argumentiert. Die durchgeführten Veranstaltungen sind ebenso Teil des kreuzperspektivischen Vorgehens wie die Bearbeitung einer Frage mit unterschiedlichen qualitativen und quantitativen Methoden.

### **1.6 Konzepte, Modelle und Texte**

Komplexe Organisationen benötigen strukturierte Inputs in Form von Wissen um ihre Aufgaben erfüllen zu können. Dieses Wissen besteht aus neuartigen Ideen, Konzeptionen und handlungsleitenden Modellen. Die deutsche staatliche Entwicklungszusammenarbeit wird von einer Fülle von Wissensproduzenten beliefert. Diese Wissensproduzenten bestehen aus staatlichen Einrichtungen wie dem Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE), privatwirtschaftlichen Beratungsagenturen, akademischen Disziplinen und universi-

tären Lehrstühlen. Die Auseinandersetzung mit verschiedenen Konzeptionen, Modellen und Texten zur interkulturellen Kommunikation und zum interkulturellen Management bildet einen Schwerpunkt dieser Arbeit. Zur Forschung in Organisationen gehört auch die Sichtung von Dokumenten, Gutachten und grauer Literatur. Sofern es sich hierbei um interne Papiere handelt, unterliegt der Zugang bestimmten Kontrollbestimmungen und ist damit schwierig. Das vorliegende Forschungsprojekt hat durch unterschiedliche Kanäle Zugang zu internen Papieren gehabt. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen fließen an bestimmten Stellen in die Arbeit ein. Sie werden aber, um Personen zu schützen, stets anonymisiert.

### **1.7 Das Feld in Ägypten**

In Ägypten wurden in insgesamt acht Projekten und im Länderbüro der GTZ, sowie in einem Projekt der Weltbank Feldforschungen und Interviews durchgeführt. Die Auswahl der Projekte musste den Möglichkeiten vor Ort folgen. Das Länderbüro wurde im Vorfeld des Feldaufenthalts schriftlich über das Forschungsprojekt informiert. Das Papier mit Anrede und einer Vorstellung des Forschungsprojektes wurde jedoch entweder nicht an die Projekte weitergeleitet oder ging im Tagesgeschäft der Projekte verloren. Eine langfristige Terminplanung wurde auf diese Weise unmöglich. Dieses Phänomen im Umgang mit Organisationen ist auch anderen Sozialwissenschaftlern und Feldforschern bekannt. Wer ohne die Autorität einer Gutachtermission Einblick erbittet, ist ein Außenseiter mit unklaren Interessen. Dieser Mangel an Einschätzbarkeit macht den Fremden zu einer potentiellen Bedrohung für die fragile Balance der Interessen, Abhängigkeiten und Vereinbarungen, die so typisch ist für Projekte der Entwicklungszusammenarbeit sind. Die Abschottung des Projektes gegenüber dem Fremden ist mithin ein Schutzreflex. Auf der anderen Seite, und dies gilt uneingeschränkt auch für die Länder Jordanien und den Jemen, bedeutet die Arbeit in turbulenten Umwelten eben auch, dass Termine platzen können, weil beständig Unvorhergesehenes und Unvorhersehbares geschieht. Während der Feldforschungen waren zwei der ursprünglich anvisierten Projekte von ‚politischen Schwierigkeiten‘ betroffen. Die Arbeit ruhte, und die Projekte konnten nicht besucht werden.

Der Verlauf der Feldforschungen und Interviews verlief von Projekt zu Projekt unterschiedlich. In einigen Projekten konnte ich mich frei bewegen, in anderen ausschließlich in Begleitung der Projektleitung und in manchen waren ausschließlich Interviews und keine teilnehmende Beobachtung möglich. Der Besuch der Projektgebiete war im Falle derjenigen Projekte, die im Bereich der ländlichen Entwicklung arbeiteten, ohne Probleme möglich. Die GTZ wurde über diese Besuche in der Regel nicht gesondert informiert, um die (unbegründete) Angst vor dem ‚ausgespäht werden‘ nicht weiter zu schüren. Die Projektumfelder der in Kairo im Bereich „urban upgrading“ tätigen Projekte waren ebenfalls ohne Schwierigkeiten zugänglich. Die Umfelder der

in den Ministerien angesiedelten Beratungsprojekte waren schwieriger zu erforschen. Hier mussten die Sicherheitsvorschriften des ägyptischen Staates beachtet werden, schon allein um den Projekten nicht zu schaden. Glücklicherweise finden sich in Ägypten, wie in allen Ländern der Welt, stets auch Schleichwege in die Institutionen hinein.

Im Fall des Weltbankprojektes ‚Marsa Matruh Ressource Management Project‘ in der Westlichen Wüste Ägyptens wurde ich während meiner Feldforschungen als Berater und Vermittler zwischen den ägyptischen Ingenieuren und der beduinischen Zielgruppe angefragt. Das Al-Qasr-Rural-Development-Projekt (QRDP) der GTZ ist mir seit meinen Forschungen zur Ökonomie der Aulad Ali vertraut. Hier habe ich stets fast unbeschränkten Zugang und vollkommene Bewegungsfreiheit genossen. Der letzte Besuch fiel in die Zeit der Übergabe des Projektes an die ägyptische Seite. Niemals habe ich stärker an den Artikel von Kurt Beck „Entwicklungshilfe als Beute“ (1990) denken müssen als bei der Plünderung dieses Projektes durch die Beamten der Gouvernementsverwaltung. Die Feldforschungen in Al-Arish im nördlichen Teil der Sinai an den Gestaden des Mittelmeers wären ohne eine Gutachtermission im Jahre 1999 nicht möglich gewesen. Bei dieser Mission hatte ich die Gelegenheit Kontakte zu knüpfen, die später wieder aufgegriffen werden konnten. Die Feldforschung und Interviews im Länderbüro Ägypten der GTZ in Kairo waren ohne Probleme möglich. Das Büro und der überwiegende Teil der Mitarbeiter sind mir seit 1994 bekannt. Insbesondere der ägyptischen Direktorin habe ich tiefe, ausdrücklich nicht kulturalistische Einblicke in die politische Dimension der Entwicklungszusammenarbeit zu verdanken. Dabei wurde stets eine gewissermaßen ‚diplomatische‘ Diskretion gewahrt, die dennoch ein Verständnis für die Grundmuster ermöglichte. Die Feldforschung in Organisationen ist nicht weniger turbulent als bei einem Beduinestamm. Hinter den Fassaden bürokratischer Organisation mit ihren Organigrammen, Sprachkonventionen und Hochglanzbroschüren verbergen sich Überraschungen und Unvorhersehbares. Die Prozesshaftigkeit ist ein Charakteristikum der teilnehmenden Beobachtung. Dieser Prozess verläuft nicht linear. Vielmehr ist er durch Sprünge, Widersprüche und Unübersichtlichkeit geprägt und damit nur bedingt planbar. Ein besonders schöner Zufall war die Anwesenheit eines alten Kämpfers der technischen Zusammenarbeit, der während meines Aufenthaltes zur Unterstützung des Büroleiters in Kairo weilte. Ihm sind besonders interessante und bisweilen auch pikante Einsichten zu verdanken. Die teilnehmende Beobachtung in der internationalen Gemeinschaft in Kairo verlief ohne Schwierigkeiten. Diese ist mir seit Jahren vertraut. Eine gute Möglichkeit zur teilnehmenden Beobachtung in der privaten Welt der Experten bot der Kontakt zu mitausge- reisten Ehepartnern. Diese von der GTZ nahezu vollkommen ignorierte Gruppe von Menschen verfügt über ein nicht zu unterschätzendes Wissen über die Herausforderungen des entwicklungspolitischen Expertentums. Nicht selten fungieren sie als unbezahlte Supervisoren, Berater, Therapeuten und Vermittler in der Welt der Experten.



Das politische System Ägyptens ist mit dem Begriff „Neopatrimonialismus“ beschrieben worden. Unter Patrimonialismus werden bei Max Weber personale Herrschaftsformen verstanden, deren legitimatorische Grundlage traditionale Loyalitätsbeziehungen und die Vergabe materieller Leistungen des Herrschenden an seine Getreuen bilden.<sup>18</sup> Seit dem nasseristischen Coup d'Etat im Jahre 1952 wird auch der Begriff „Neo-Patrimonialismus“ verwendet, um die Verbindung zwischen paternalistischer Herrschaft, bürokratischen Apparaten und der im Zuge des Nasserismus neu entstandenen Eliten zu beschreiben.<sup>19</sup> Auch wenn die politische Landschaft Ägyptens im Unterschied zu anderen arabischen Staaten durch eine Vielzahl unterschiedlicher zivilgesellschaftlicher Akteure gekennzeichnet ist, hat sich diese Herrschaftsform in Ägypten bis in die Gegenwart nur unwesentlich verändert. Sie ist allerdings in jüngster Zeit erheblich unter Druck geraten. Dieser Druck ist in erster Linie ökonomischer Natur und äußert sich in Privatisierungs- und Sparpolitiken, die insbesondere den öffentlichen Sektor betreffen. Die hier beschäftigten Eliten, insbesondere jedoch das mittlere Management und die kleinen Beamten und Angestellten kämpfen um ihr Überleben. In den Ministerien, Behörden und Durchführungsorganisationen dominieren Machterhaltungspolitik und Überlebensstrategien gegenüber Gestaltungsmaximen. Die Privatisierungsprozesse in der ägyptischen Volkswirtschaft haben, wie Gamal Abd Al-Nasser (2002) zeigt, die Herausbildung einer neuen ökonomischen Elite gefördert. Diese Elite hat jedoch das neopatrimoniale Herrschaftssystem nicht aufgelöst. In vielen Fällen ist die ‚neue private Ökonomie‘ durch klientelistische Netzwerke, Korruption und Vetternwirtschaft mit den alten Eliten verquickt oder organisiert sich ähnlich wie diese.<sup>20</sup> Dennoch spielt derjenige Teil der neuen Eliten, die nicht aus dem Militärapparat kommen, sondern im Ausland, oder an ausländischen Bildungseinrichtungen im Inland studiert haben, eine Rolle, die auch in der Entwicklungszusammenarbeit spürbar ist. Der Neopatrimonialismus bleibt jedoch das dominierende Herrschaftsmuster in Ägypten. Er wird von einer verdeckten Strategie der Entdemokratisierung und der Einschränkung der bürgerlichen Rechte begleitet. Die internationale Entwicklungshilfe hat diesen Prozess freiwillig oder unfreiwillig stabilisiert.

Ägypten gilt aufgrund seiner Bedeutung im Mittleren Osten als strategischer Rentierstaat, der auch in Zukunft mit üppigen Entwicklungshilferenten, Entschuldungsmaßnahmen und Kreditlinien rechnen kann.

Die Feldforschungen in Ägypten wurden in keiner Weise durch staatliche Behörden, die Polizei oder das Militär beeinträchtigt. In der Regel wurde der Forschende von staatlicher Seite mit der deutschen Entwicklungshilfe gleichgesetzt. Die gute Reputation der GTZ in Ägypten wurde auf diese Weise auch zum Schutzmantel für die Forschung. Die Feldaufenthalte in militärischen

18 Vgl. Weber (1921), S. 130f.

19 Vgl. Pawelka (1985), S. 22f.

20 Auffällig ist etwa der hohe Anteil an Exmilitärs als Firmengründer in Freihäfen wie Port Said.

Sperrgebieten wie Westlichen Wüste waren ohne weiteres möglich. An diesen Rändern der ägyptischen Gesellschaft wird die soziale und politische Ordnung häufig durch informelle Strukturen und Institutionen gewährleistet. Gute Kontakte zu einem beduinischen Shaikh und zu Lokalpolitikern sind hier Garanten für einen störungsfreien Forschungsverlauf. Eine Feldforschung ist in diesem Sinne nicht nur ein offener Prozess sondern sie benötigt auch strategisches Wissen und Kalkül. Der Forschende benötigt Allianzpartner und Schutzpatrone.

### 1.7.1 Das Feld in Jordanien

In Jordanien wurden in vier Projekten und dem Länderbüro der GTZ Feldforschungen und Interviews durchgeführt. Außerdem wurden Interviews und Gespräche mit der Leitung der Konrad Adenauer Stiftung in Amman sowie der Friedrich Ebert Stiftung und der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) geführt. Die Projekte waren institutionell in Ministerien und Behörden in Amman und Irbid als Beratungsprojekte angelegt. Sie waren thematisch in den Bereichen Informationsmanagement, Umwelt und Ressourcenmanagement, internationale Qualitätszertifizierungssysteme und der Landwirtschaftsberatung angesiedelt. Insbesondere der Offenheit der jungen jordanischen Beamten im Planungsministerium sind tiefe Einblicke in die Strategien und Handlungsrationaltäten der jordanischen Ministerialbürokratie im Umgang mit der bi- und multilateralen Entwicklungsagenturen zu verdanken. Sie waren auch bereit, dem Forschenden einen Einblick in ihr Privatleben zu gewähren. Auf diese Weise konnte das Forschungsprojekt die Weltsicht einer jungen arabischen Elite, ihre Ideen, Sorgen und Nöte kennen lernen. Die Diskussionen über Entwicklungszusammenarbeit, Politik und Wirtschaft im Mittleren Osten waren spannend und herausfordernd. Die Auswahl der Projekte folgte auch hier der Situation vor Ort. Von Seiten der GTZ war die Terminpolitik ähnlich wie in Ägypten.

In zwei der Beratungsprojekte traf ich auf ein intensives Interesse (und eigene Erfahrungen) an der Erarbeitung von neuen Organisationsmodellen und Managementstrukturen für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit. Dieses konzeptionelle Interesse findet man in Projekten selten. Einerseits sind die Experten zu sehr in das Alltagsgeschäft verstrickt, und andererseits wird ihr Wissen über Fragen der Organisationsentwicklung vom eigenen Arbeitgeber nicht abgefragt. Der Austausch mit den beiden Projekten war für das Forschungsprojekt lehrreich und von großem Nutzen. In einem Fall wirft der Import eines professionellen Netzwerkes in die Strukturen der GTZ ein bezeichnendes Licht auf die Probleme aber auch die Gestaltungsoptionen innerhalb der GTZ als Organisation. Die teilnehmende Beobachtung und die Interviews in der internationalen Gemeinschaft in Amman waren aufgrund der oben beschriebenen Offenheit einfach und unkompliziert möglich. Der Zugang zu einem GTZ-Experten-Stammtisch war aufschlussreich für das Verständnis der Privatsphäre und ihrer Verflechtungen mit der Arbeitswelt. Die teilnehmen-

de Beobachtung am Stammtisch deutscher Mitarbeiter der Firma Siemens im bayrischen Brauhaus zu Amman gehört zu den wenigen Momenten, in denen sich der Forschende in einem wahrhaft Conradschen Herzen der Finsternis wähnte.

Jordanien ist mit Syrien einer der arabischen Staaten, in denen in den letzten Jahren ein Führungswechsel an der Staatsspitze stattgefunden hat, der zugleich auch einen Generationenwechsel markiert. Wie Bank (2002) zeigt, hat der junge König Abdallah seine, zunächst als schwierig eingeschätzte, Machtübernahme durch drei politische Strategien erfolgreich stabilisiert. Zu diesen Strategien gehören die Beibehaltung der Mittel autoritärer Kontrolle und Repression, der Fokus auf Innenpolitik und ökonomische Reformen und der Austausch der politischer Eliten auf strategisch wichtigen Positionen. „Abdallahs neue Garde“ (Bank 2002), die den König im „Economic Consultative Council“ berät, besteht aus 35-45-Jährigen in England oder den USA ausgebildeten Ökonomen. Diese Generation hat mit den politischen Agenden der Vergangenheit wenig zu tun. Sie fordern pragmatisch und im Einklang mit den Programmen der Weltbank und des Internationalen Währungsfond eine umfassende wirtschaftliche und technologische Transformation Jordaniens. Die Zukunft dieses Projektes hängt freilich von seinem wirtschaftspolitischen Erfolg ab. Die prekäre ökonomische Lage Jordaniens hat sich bisher nur graduell verbessert. Die hohe Staatsquote (ca. 60 %), die Arbeitslosigkeit (24 %) und die instabile politische Lage in der Region machen Jordanien auch in Zukunft von internationaler Hilfe abhängig.

Das jordanische Herrschaftssystem ist durch die Monarchie stark personalisiert. Nach innen verfolgt Abdallah eine Spielart des Neopatrimonialismus, mit der auch schon sein Vater, aber auch die Monarchien des alten Europa erfolgreich waren. Durch beständiges Rotieren von Führungsposten werden die Machtbedürfnisse relevanter Eliten befriedigt, ohne diesen die Möglichkeit zu geben, die Position des Königs als Alleinherrscher zu gefährden. Das Forschungsprojekt wurde auf keine Weise durch jordanische Behörden oder Auflagen behindert. Der von Bank (2002) beschriebene Elitenwandel war in den besuchten Ministerien und staatlichen Agenturen deutlich zu spüren. Wie oben schon ausgeführt, konnte das Forschungsprojekt von dieser neuen Offenheit enorm profitieren.

### **1.7.2 Das Feld im Jemen**

Im Jemen wurde in acht Projekten der GTZ teilnehmende Beobachtung betrieben und Interviews durchgeführt. Zu den Projekten gehörten ein Projekt zum „Urban Waste Management“ in Sanaa, ein Projekt zum „gender mainstreaming“, ein Projekt zum Informationsmanagement im jemenitischen Planungsministerium, ein Projekt zum Informationsmanagement im jemenitischen Präsidialamt und zwei Projekte zur Gesundheitsberatung, eines davon mit Sitz in Ibb, das andere in Aden ansässig. In Aden wurden außerdem ein Projekt zu Kleinunternehmern und ein Projekt zur beruflichen Bildung be-

sucht. Zusätzlich wurden Interviews mit integrierten Experten (CIM), Experten der Weltbank, der UNO und verschiedenen NROs in Sanaa durchgeführt. Die kontaktierten Projektmitarbeiter des DED befanden sich zum Zeitpunkt der Erhebungen auf einer ausgedehnten Trekking-Tour durch die Bergwelt des nördlichen Jemen. Die Feldforschung in der internationalen Gemeinschaft in Sanaa wurde durch einen jüngeren Mitarbeiter der Weltbank und seine freundliche Unterstützung sehr erleichtert. In Aden waren zwei Mitarbeiter der GTZ bei der Einführung in die kleine internationale Gemeinschaft behilflich. Die Einblicke in die jemenitische Zivilgesellschaft verdanke ich einem ägyptischen Schriftsteller und Entwicklungsaktivisten, der seit längerer Zeit in Sanaa lebt und über sehr gute Kontakte zu Journalisten und Intellektuellen verfügt. Der Zugang zu einem tribalen Netzwerk in und um Sanaa herum verdanke ich der Vermittlung durch eine langjährige Entwicklungsaktivistin.

Im Jemen ist es nicht ungewöhnlich, dass NROs strategische Allianzen mit bestimmten Machtunternehmern<sup>21</sup> im tribalen Gewand eingehen. Der Machtunternehmer gewährt Schutz und er empfängt dafür Entwicklungshilfeleistungen. Für das Forschungsprojekt war es auf diese Weise möglich, die Perspektive der ‚informellen Mächte‘ im Jemen kennen zu lernen. Grundlegende Einsichten in die politische Lage des Jemen, die Struktur der staatlichen Verwaltung und die Zusammenarbeit mit Entwicklungsagenturen verdanke ich einem jüngeren Beamten aus dem Planungsministerium. Hédi Eckert, den ich in Sanaa kennen lernen durfte, habe ich besonders zu danken. Seine Einschätzungen und sein enormes Wissen haben mir das Verständnis grundlegender Probleme der Entwicklungszusammenarbeit im Jemen ermöglicht. Dass er nicht nur einer der wenigen echten Intellektuellen und Freidenker ist, die ich in der Welt der Entwicklungszusammenarbeit kennen gelernt habe, sondern auch ein herausragender Orientalist, habe ich erst im Schreibprozess dieser Arbeit erfahren. Wichtige Einsichten verdanke ich auch einem ehemaligen Büroleiter der GTZ in Sanaa. Seine Erfahrungen im Jemen konnte ich im Jahre 1994, als er sich während des Bürgerkrieges in Kairo aufhalten musste, aufnehmen.

Der Jemen kann als ein klassischer „weak state“ bezeichnet werden. Das Gewaltmonopol liegt nicht in den Händen des Staates, und die Herrschaft des Präsidenten Abdallah Saleh (und seiner Regierung) reicht kaum über die Grenzen der größeren Städte hinaus. Jenseits der städtischen Garnisonen üben wehrhafte Bauernstämme eine spezifische Form der Selbstverwaltung aus. Zum Teil basiert diese Selbstverwaltung auf traditionellen Gewohnheitsrechten und Patron-Klientenbeziehungen. Nicht selten treten jedoch auch Formen der Gewaltordnung auf, in der das Recht des Stärkeren vorübergehende Herr-

---

21 Als Machtunternehmer verstehe ich strategische Akteure deren Handeln auf die Wahrnehmung von Machtchancen und die Verfügungsgewalt über knappe Ressourcen ausgerichtet ist. Im englischen entspricht der Begriff ‚powerbroker‘ dem Machtunternehmer.

schaftsverhältnisse etabliert. Nach der Wiedervereinigung im Jahre 1991 hat der Bürgerkrieg des Jahres 1994, den der Norden durch die Einbindung der Stammeskrieger gewinnen konnte, dazu beigetragen, dass heute im Jemen Waffen jeder Art weit verbreitet sind. Das weltberühmte Sturmgewehr sowjetischer Bauart gehört zum Alltagsbild. Auf einem Waffenmarkt, der sich lediglich zwei Autostunden von Sanaa entfernt befand, konnte der Forschende ein reichhaltiges Angebot vom Sturmgewehr bis zur Flugabwehrkanone zur Kenntnis nehmen.

Eckert (1996) bezeichnet den Jemen als einen „pluralen Großraum in Randlage“.<sup>22</sup> Pluralität bedeutet im Jemen auch plurale Macht- und Herrschaftsverhältnisse. Neben dem Staat agieren eine Fülle informeller Akteure wie Macht- und Gewaltunternehmer,<sup>23</sup> die nach außen als Stammesführer auftreten. Diese Macht- und Gewaltunternehmer verfügen über Milizen. Die Bewaffnung und Besoldung der Milizen erfolgt unter anderem durch Drogengelder, die mit dem Anbau und Verkauf des Qat<sup>24</sup> erwirtschaftet werden. Der gegenwärtige Präsident verdankt seine Herrschaft nicht dem ‚Leviathan Staat‘, sondern der Verquickung mit dem Stammesverband der Beni Hashid. Die Wiedervereinigung hat, wie Eckert ausführt, „zu einem Verschiebungsprozess der politischen Standpunkte und der sozialen Einbettung von Parteien geführt, die heute kaum noch mit denen der beiden Vorgängerstaaten identisch sind. Als dynamische Formationen sind aus der Wiedervereinigung sowohl die traditionsbewussten Stämme als auch die fortschrittsfreundlichen Sozialisten hervorgegangen“ (Eckert 1996, S. 554).

Die widerstreitenden Interessen und die prekäre ökonomische Lage führen zu einer labilen zivilen Ordnung, die beständig in (wenn auch lokal begrenzte) Gewaltordnungen umschlagen kann. Der Jemen ist in diesem Sinne ein „gewaltoffenes Land“, wenn auch kein „Gewaltmarkt“.<sup>25</sup> Die Zukunft des Jemen ist offen. Neben der Möglichkeit einer ökonomischen und politischen Stabilisierung durch die neu entdeckten Ölvorkommen im Süden und die damit verbundene Chance zur Befriedung des Landes durch eine Rentenökonomie

---

22 Vgl. Eckert (1996), S. 543.

23 Vgl. Elwert (1999).

24 Qat war die traditionelle Droge der jemenitischen Oberschicht. Ihr Konsum ist heute gesellschaftlich in einem Maße verbreitet, der nicht nur zu einem dramatischen Abfluss der Kaufkraft in die Drogenökonomie führt, sondern auch ernsthafte soziale Problem aufwirft.

25 Die Begriffe „Gewaltoffenheit“ und „Gewaltmarkt“ sind Georg Elwerts Beitrag (1990), „Markets of Violence“ entnommen. Unter einem Gewaltmarkt versteht Elwert Wirtschafts- und Gesellschaftsverhältnisse in denen Gewalt in Form der Androhung und Ausübung physischer Vernichtung und Verletzung, Überwältigung, Erpressung und Plünderung das dominierende Handlungsmuster bilden. In Gewaltmärkten operieren Gewaltunternehmer und „warlords“, die von der Gewaltordnung profitieren und diese (häufig mit Hilfe aus dem Ausland) aufrecht erhalten.

besteht auch die Möglichkeit zur weiteren Destabilisierung durch eine Verschärfung der Verteilungskämpfe.

Die schwierige Sicherheitslage stellte eine besondere Herausforderung an das Forschungsprojekt dar. Ein Projektextperte der GTZ geriet bei dem Versuch seine Frau vom Flughafen abzuholen, in einen mehrstündigen Schusswechsel zwischen der bewaffneten Miliz des Stammesführers, Machtunternehmers, Parteiführers<sup>26</sup> und Parlamentsvorsitzenden Abdallah Ibn Hussein Al-Ahmar und der staatlichen Militärpolizei. Die Entwicklungsexperten sind beständig der Gefahr von Entführungen ausgesetzt, die zur Erpressung von Entwicklungshilfemitteln benutzt werden.<sup>27</sup> Diese prekäre Situation führt bisweilen zu Kompensationshandlungen, die zu den moralisch und juristisch ambivalenten Seiten der Expertenwelt gehören. Private Parties auf denen Entwicklungsexperten mit somalischen Prostituierten oder jugendlichen Liebhabern im Arm auftauchen, große Haufen von Qat auf den Tischen liegen und hochprozentiger Alkohol sowie Haschisch in beträchtlicher Menge konsumiert werden, sind keine Seltenheit. Im Kontext dieser Ausschweifungen konnten immerhin wichtige Informationen und Eindrücke über die psycho-soziale Dimension der Arbeit in einem gewalttätigen Land wie dem Jemen gewonnen werden.

Das Forschungsprojekt wurde nicht direkt von staatlicher oder nicht-staatlicher Seite behindert. Lediglich die Abhöranlagen im Präsidialamt haben offene Gespräche unterbunden. Diese konnten jedoch ohne Probleme an anderen Orten geführt werden. Der erwähnte Schusswechsel oder die „checkpoints“ der Milizen, mit ihrem von Willkür und bewaffneten Machismo geprägten Charakter, haben vielleicht die latente emotionale Spannung, die jede Feldforschungssituation beinhaltet, erhöht. Ausnahmesituationen können andererseits zu Formen der Solidarität zwischen Forscher und den zu Erforschenden führen, in denen Informationen ungehinderter fließen. Von dieser Form der Solidarität konnte das Forschungsprojekt im Jemen profitieren.

### 1.8 Eine Befragung als spezifische Felderfahrung

Ich habe oben schon darauf hingewiesen, dass in den autoritären Regimen Ägyptens, Jordaniens und des Jemen keinerlei Beeinträchtigungen der Forschungen stattfand. Eine Erfahrung der besonderen Art stellte deshalb die Reaktion der GTZ auf die Befragung dar. Der Fragebogen war durch die qualitativen Erhebungen vorbereitet worden. Alle relevanten Stellen der GTZ im In- und Ausland waren sorgfältig informiert. Kurz vor Abschluss der Erhebung erhielt ich zwei Anrufe aus der Eschborner Personalabteilung der GTZ. Der

---

26 Die Reformpartei „Hizb Al-Islah“ ist ein Sammelbecken der Stammesvertreter, der Konservativen und Islamisten.

27 Während der Feldforschungen im Jemen befanden sich mehrere Entwicklungsexperten anderer Agenturen sowie Diplomaten in Gefangenschaft.

erste Anruf erfolgte informell durch eine besorgte Bekannte, die mich auf die heftige Reaktion eines Ländergruppenleiters hinwies. Dieser habe sich durch die Befragung ausgespät gefühlt und seinem Team untersagt, den Fragebogen auszufüllen. Ich solle mich auf Kritik vorbereiten und möglichst vorsichtig agieren. Der zweite Anruf war gänzlich anderer Natur. Dieses Mal wurde mir offen und ganz unverhohlen gedroht. Ich hätte ohne Evaluierungsauftrag der GTZ agiert und dies sei mir nicht erlaubt. Die GTZ könne hier durchaus Rechtsmittel einlegen. Abgesehen davon solle ich doch meine Karriere als Gutachter und wissenschaftlicher Begleiter der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit im Auge behalten. Ich sei auf dem besten Wege, mich unbeliebt zu machen. Am besten sei es, die Befragung nicht zu veröffentlichen. Nun, ich habe mich unbeliebt gemacht. Glücklicherweise konnte das Problem mit dem Länderbüroleiter auf schriftlichem Wege geklärt werden. Die Reaktion wirft ein spezifisches Licht auf eine Organisation, in der die Angst vor Veröffentlichung groß ist. Diese Angst hat einerseits mit dem beständigen Rechtfertigungsdruck zu tun, unter dem der gesamte Komplex der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit steht. Andererseits steht sie aber auch für ein Binnenklima, das von Misstrauen anstelle von Transparenz geprägt ist. In diese Beurteilung passen mehrere informelle Anfragen über die Ergebnisse des Fragebogens aus der GTZ-Zentrale. Diese Nachfragen wurden stets mit dem Hinweis versehen, dass die GTZ selbst solche Fragen nicht ohne weiteres stellen könne.

### **1.9 Bemerkungen zur Anonymisierung**

Alle in dieser Arbeit präsentierten Fallbeispiele sind anonymisiert. Sie bilden reale Situationen ab, die durch teilnehmende Beobachtung, Interviews und Gespräche erhoben werden konnten. Der Autor hat an bestimmten Punkten Änderungen oder Auslassungen vorgenommen um die Persönlichkeitsrechte von Projektexterten, Counterparts oder Zielgruppen nicht zu verletzen und eine Zurschaustellung zu vermeiden. Die Zitate innerhalb der Fallbeispiele werden durch Anführungszeichen kenntlich gemacht. Alle anderen Zitate von Informanten sind in Anführungszeichen gesetzt und mit einer Quellenangabe versehen. Diese Angabe enthält die Jahreszahl und der Angabe des Ortes. Immer dann wenn bei wörtlichen Zitaten lediglich das Jahr angegeben wird, geschieht dies auf ausdrücklichen Wunsch der Gesprächspartner. Der Autor nimmt den Wunsch aller Gesprächs- und Interviewpartner ernst. Es wird deshalb auch keine Liste der Informanten vorgelegt.

**1.9.1 Tabellarischer Abriss des Forschungsverlaufs**

<b>Feldforschung, Interviews, Erhebungen 1999-2002</b>	<b>Der Stamm der Experten: Chancen und Probleme der interkulturellen Kommunikation und des interkulturellen Management in Projekten der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit, Fallbeispiele aus Ägypten, Jordanien, Palästina<sup>28</sup> und dem Jemen.</b>
Mai-August 1999	<p>Feldforschung und Interviews im Al-Qasr Rural Development Project (QRDP) der GTZ in Marsa Matruh, Ägypten.</p> <p>Feldforschung und Interviews im Projekt Cotton Sector Promotion Program der GTZ in Kairo und Mansura, Ägypten.</p> <p>Feldforschung und Interviews im Projekt Duale Berufsausbildung der GTZ in Kairo, Ägypten.</p> <p>Feldforschung und Interviews im Projekt Urban Upgrading der GTZ in Kairo, Ägypten.</p> <p>Feldforschung und Interviews im Projekt Regional Planning Sinai der GTZ in Al-Arish, Ägypten.</p> <p>Feldforschung und Interviews im Projekt Heavy Machinery Training der GTZ in Kairo, Ägypten.</p> <p>Feldforschung und Interviews im Projekt Revolving Fund for Rural Development der GTZ, Al-Arish, Ägypten.</p> <p>Interview im Büro der Kreditbank für Wiederaufbau (KfW) in Kairo.</p> <p>Feldforschung in zwei Dörfern des Nildelta unweit der Stadt Mansura.</p> <p>Feldforschung und Interviews im Länderbüro Ägypten der GTZ in Kairo.</p>

---

28 Die Feldforschungen und Interviews in Palästina wurden von der Projektmitarbeiterin Layla Al-Zubaidi durchgeführt.



Mai-August 1999	<p>Feldforschung und Interviews in der internationalen Gemeinschaft in Kairo.</p> <p>Feldforschung und Interviews im ägyptischen Landwirtschaftsministerium in Kairo.</p>
September- Oktober 1999	<p>Feldforschung und Interviews im Projekt Informationsmanagement der GTZ im jordanischen Planungsministerium, Amman.</p> <p>Feldforschung und Interviews im Projekt Umwelt und Ressourcenmanagement der GTZ in Amman und Irbid, Jordanien.</p> <p>Feldforschung und Interviews im Projekt Einführung internationaler DIN Standards in Amman, Jordanien.</p> <p>Feldforschung und Interviews im Länderbüro Jordanien der GTZ in Amman.</p> <p>Feldforschung und Interviews bei der Konrad Adenauer Stiftung in Amman, Jordanien.</p> <p>Feldforschung und Interviews bei der Friedrich Ebert Stiftung in Amman, Jordanien.</p> <p>Interview im Büro der Kreditbank für Wiederaufbau (KfW).</p> <p>Feldforschung und Interviews in der internationalen Gemeinschaft in Amman, Jordanien.</p>
November 1999	<p>Feldforschung und Interviews im Projekt Urban Waste Management der GTZ in Sanaa, Jemen.</p> <p>Interviews mit CIM- und DED Mitarbeitern in Sanaa, Jemen.</p> <p>Feldforschung und Interviews im Projekt Gender Mainstreaming der GTZ in Sanaa, Jemen.</p> <p>Feldforschung und Interviews im Projekt Micro-Enterprises der GTZ in Aden, Jemen.</p>

November 1999	<p>Feldforschung und Interviews im Projekt Public Health der GTZ in Aden, Jemen.</p> <p>Feldforschung und Interviews im Projekt Berufliche Bildung der GTZ in Aden, Jemen.</p> <p>Feldforschung und Interviews im Projekt Informationsmanagement der GTZ (jemenitisches Planungsministerium) in Sanaa, Jemen.</p> <p>Feldforschung und Interviews im Projekt Informationsmanagement der GTZ (jemenitisches Präsidialamt) in Sanaa, Jemen.</p> <p>Feldforschung und Interviews im Projekt Public Health der GTZ in Ibb, Jemen.</p> <p>Feldforschung in der internationalen Gemeinschaft in Aden, Jemen.</p> <p>Feldforschung in der internationalen Gemeinschaft in Sanaa, Jemen.</p> <p>Feldforschung in der ländlichen Umgebung von Sanaa, Jemen.</p>
Dezember 1999	<p>Feldforschung im ‚Al-Qasr Rural Development Project‘ (QRDP) der GTZ in Marsa Matruh, Ägypten.</p> <p>Feldforschung im ‚Marsa Matruh Ressource Management Project‘ der Weltbank in Marsah Matruh, Ägypten.</p>
März 2000	Interviews im Auswärtigen Amt Berlin.
Juni 2000	Interviews in der GTZ-Zentrale in Eschborn.
November 2000	Interviews beim DIE (Deutsches Institut für Entwicklungspolitik) in Bonn.
März 2001	<p>Interviews in der Diplomatenschule des Auswärtigen Amtes in Bonn.</p> <p>Feldforschung der Projektmitarbeiterin Layla Al-Zubaidi in Projekten der GTZ in Palästina, Jordanien und Syrien.</p>

Juni 2001	Feldforschung und Interviews in der EZ-Community in Bonn.
November 2001	Interviews beim DIE (Deutsches Institut für Entwicklungspolitik) in Bonn.  Besuch der Tagung zur (Theater-)Pädagogik und interkulturellen Kommunikation des Bundesverbandes Theaterpädagogik in Remscheid.
März 2002	Interviews in der Diplomatenschule des Auswärtigen Amtes in Bonn.  Durchführung der Befragung der Projektexterten in Ägypten, Jordanien, Jemen und Palästina mit einem standardisierten Fragebogen.  Feldforschung und Interviews im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) in Berlin.  Feldforschung und Interviews beim Nachhaltigkeitsrat der Bundesregierung in Berlin.
September 2002	Interviews in der EZ-Community in Berlin und Bonn.
<b>Vorträge, Workshops, Beratung 2000-2003</b>	<b>Der Stamm der Experten: Chancen und Probleme der interkulturellen Kommunikation und des interkulturellen Management in Projekten der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit, Fallbeispiele aus Ägypten, Jordanien und dem Jemen.</b>
Februar 2000	Globalization and Cultural Heterogeneity, Vortrag im Center for British Studies der Humboldt-Universität zu Berlin.  Transkulturelle Kommunikation und transkulturelles Management, viertägiges Training am Center for British Studies der Humboldt Universität zu Berlin.
Juni 2000	Der Stamm der Experten, Interkulturelles Management in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit, Vortrag im Institut für Ethnologie der Freien Universität Berlin.

Juni 2000	Transkulturelle Kommunikation und transkulturelles Management, dreitägiges Training am Institut für Ethnologie der Freien Universität Berlin.
Juli 2000	Globalization and the Clash of Civilizations. Vortrag im Auswärtigen Amt, Berlin.
November 2000	Team, Feld und Evaluierung, dreitägiges Training im Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE) Bonn.
Februar 2001	Beratung des Projektes Transfer Interkulturellen Managementwissens (TIM) der deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).
März 2001	Entwicklungspolitik, Geschichte, Programme und Herausforderungen, einwöchige Veranstaltung in der Diplomatschule des Auswärtigen Amtes, Bonn.
Oktober 2001- Februar 2002	<p>Transkulturelle Kommunikation und transkulturelles Management, Seminar und Workshops am Institut für Ethnologie der Freien Universität Berlin.</p> <p>Global Flows and Boundaries, Vortrag am Center for British Studies der Humboldt Universität zu Berlin.</p> <p>The Understanding and Management of Heterogeneity, viertägiges Training am Center for British Studies der Humboldt-Universität zu Berlin.</p>
November 2001	Team, Feld und Evaluierung, dreitägiges Training im Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE) Bonn.
März 2002	<p>Interkulturelles Management. Vortrag in der Diplomatschule des Auswärtigen Amtes, Bonn.</p> <p>Entwicklungspolitik, Geschichte, Programme und Herausforderungen, einwöchige Veranstaltung in der Diplomatschule des Auswärtigen Amtes, Bonn.</p> <p>Teilnahme an einem im Auftrag des Rates für Nachhaltigkeit der Bundesregierung vom Institut für Organisationskommunikation (IFOK) durchgeführten Expertenworkshop zum Thema die Kultur und nachhaltige Entwicklung.</p>

April 2002-Juli 2002	Heterogenität verstehen und verhandeln. Zur Organisation von Heterogenität in komplexen Organisationen. Seminar, Workshops und Exkursion am Institut für Ethnologie der Freien Universität Berlin.
Mai 2002	Kultur und Entwicklung, Vortrag und Workshop für die Studienstiftung des Deutschen Volkes, Berlin.
Juli 2002	Hybride Experten, informelle Räume und strategische Gruppen, Vortrag im Institut für Ethnologie der Freien Universität Berlin.
November 2002	Der Stamm der Experten, Vortrag am Institut für Ethnologie der Universität Mainz.  Team, Feld und Evaluierung, dreitägiges Training im Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE), Bonn.
Mai 2003	Gutachten zum Thema „Teamorientiertes Forschen in Entwicklungsländern“ für das Deutsche Institut für Entwicklungspolitik (DIE).
April-Juli 2003	Die Anthropologie von Unternehmen (und komplexen Organisationen), Seminar und Workshops am Institut für Ethnologie der Freien Universität Berlin mit Olin Roenpage und Stefan Lunau, Universal Management Services (UMS).
November-Dezember 2003	Team, Feld und Evaluierung, dreitägiges Training im Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE), Bonn.  Gutachten zum Thema „Kultur und Entwicklung“ für das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ).



## **2. ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT ALS INTERKULTURELLER DIALOG**

Im Verlauf der vier Entwicklungsdekaden wurde den entwicklungspolitischen Institutionen immer wieder vorgeworfen, dass ihre Konzepte und Maßnahmen an den Bedürfnissen der Zielgruppen vorbeiliefen und nur mangelhaft an die lokalen soziokulturellen Kontexte angepasst seien.<sup>1</sup> Die Auseinandersetzungen zwischen Modernisierungstheorie und Dependenzia und eine Fülle kritischer, auf empirischen Beobachtungen basierende, Arbeiten über die Folgen der Entwicklungshilfe<sup>2</sup> haben dazu beigetragen, das Verständnis von Entwicklungszusammenarbeit als reine Investitionshilfe, Technologie- und Wissenstransfer in Frage zu stellen. Seit Beginn der achtziger Jahre wird die deutsche staatliche Entwicklungspraxis und -theorie von einer Defiziterfahrung geprägt. Im Zentrum dieser Defiziterfahrung steht das Scheitern der großen Entwicklungstheorien. Von dieser Defiziterfahrung ausgehend und durch diese inspiriert, hat sich in den letzten zwanzig Jahren eine kontroverse Diskussion über den Zusammenhang von Kultur und Entwicklung entfaltet. Im folgenden möchte ich die Grundzüge dieser Debatte nachzeichnen, wie sie innerhalb der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit geführt worden ist und geführt wird. Neben der Auseinandersetzung mit relevanten wissenschaftlichen Literaturen erfolgt auch eine Sichtung der Beiträge staatlicher Institutionen, etwa vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und multilateraler Organisationen wie der Weltbank oder der UNESCO. Die Diskussion wird, wo es nützlich erscheint, durch die Ergebnisse meiner eigenen Forschungen ergänzt und kommentiert.

Für den Binnendiskurs der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit sind in diesem Zusammenhang die Arbeiten von Werner von der Ohe (1982) „Die Bedeutung soziokultureller Schlüsselfaktoren in der Entwicklungstheorie und Praxis“ und Hans Zwiefelhofer (1982) „Soziokultureller Wandel und Entwicklungspolitik“ von besonderer Bedeutung.

Beide setzen sich offen vom Technokratismus der Modernisierungstheorie ab und messen der Berücksichtigung kultureller Prägungen und kultureller Differenzen eine besondere Bedeutung zu. Der Beitrag des langjährigen BMZ-Referenten und Entwicklungspolitikers Uwe Simson (1986) „Kultur und Ent-

---

1 Auch in der breiteren Öffentlichkeit sind Beiträge wie „Tödliche Hilfe“ von Brigitte Erler (1988) bekannt geworden, in denen weitverbreitete Zweifel an der Entwicklungshilfe aufgegriffen, durch eigene Erfahrungen illustriert, und auf einen plakativen Begriff gebracht wurden.

2 Vgl. Bierschen, Thomas/Elwert, Georg (Hg.) (1993).

wicklung, die kulturellen Bedingungen wirtschaftlich-gesellschaftlichen Handelns in der Dritten Welt“ und die darin entwickelten soziokulturellen Schlüsselfaktoren „Legitimität (der politischen Herrschaft)“, „Erreichter Entwicklungsstand“ und „Ethnische Heterogenität“, hat sich als besonderes prägend erwiesen.<sup>3</sup> Trotz vielstimmiger und anhaltender Kritik<sup>4</sup> an Simsons modernisierungstheoretisch geprägtem Begriff von Entwicklung und dem Schematismus seines Modells bildete es die Grundlage für das 1992 vom BMZ verabschiedete Rahmenkonzept „Soziokulturelle Fragen in der Entwicklungspolitik“. Auch heute fungiert Simsons Modell, wenn auch in erweiterter und entschärfter Form,<sup>5</sup> als ein fester Bestandteil des Diskurses über die Zusammenhänge zwischen Kultur und Entwicklung in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit.<sup>6</sup>

Das Ende des Ost-West-Konfliktes hat für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit neue Handlungsspielräume eröffnet. Ulrich Menzel hat in seiner Arbeit „Das Ende der Dritten Welt und das Scheitern der großen Theorie“ (1992) auf exemplarische Weise die Erschütterung der Theoriegebäude und der Kontroversen zwischen Modernisierungstheorie und Dependenzia in der Folge der politischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Umwälzungen des ‚Wendjahres‘ 1989 diskutiert. Die kulturelle Arroganz der Modernisierungstheorie des bürgerlichen Lagers mit ihrem Fokus auf traditionell verstandene Bewusstseins- und Gesellschaftsstrukturen als wesentliche Hindernisse einer wirtschaftlichen, sozialen, politischen und mentalen Modernisierung und ihrem Entwicklungsprogramm: Produktivitätssteigerung, Wirtschaftswachstum (In-

---

3 Vgl. Simson (1986), S. 5.

4 Vgl. Kerner (1998) „Feminismus, Entwicklungszusammenarbeit und postkoloniale Kritik“, S. 21ff. Insbesondere die Behauptung, dass soziokulturelle Heterogenität entwicklungshemmend sei, ist von Elwert (1996, S. 59) kritisiert worden. Stattdessen bewertet Elwert Diversität als Indikator für Flexibilität und Innovationspotentiale.

5 Bliss et. al. haben in einem 1997 vorgelegten BMZ-Forschungsbericht versucht, Simsons Konzeption zu differenzieren, um die vielstimmige Kritik an dessen Verharren in der Logik der Modernisierungstheorie und dem statischen Kulturbegriff einzubeziehen. Die Schlüsselfaktorbezeichnung „erreichter Entwicklungsstand“ wird durch die Kategorie „Kompatibilität“ ersetzt. Kompatibilität thematisiert die kulturell unterschiedlichen Formen der Realitätswahrnehmung und Verarbeitung. Dadurch soll die Einbeziehung lokalen Wissens sichergestellt werden. „Ethnische Heterogenität“ wird durch „sozio-kulturelle Heterogenität“ ersetzt. Soziokulturelle Heterogenität wird als weiter gefasster Begriff verstanden, der über unterschiedliche ethnische Zugehörigkeiten auch die Einbeziehung der Gender-Frage möglich machen soll.

6 Dies gilt auch für das neue, im Jahre 1999 vom BMZ vorgelegte „Übersektorale Konzept: Partizipative Entwicklungszusammenarbeit“. In jüngster Zeit werden lediglich die Schlüsselfaktoren Legitimität und soziokulturelle Heterogenität verwendet. Offenbar scheut man die klassifikatorische Konnotation des Faktors „Erreichter Entwicklungsstand“. Vgl. Michael Bohnet (2002), S. 7.



dustrialisierung), Urbanisierung, Alphabetisierung, soziale Mobilisierung und schließlich Partizipation und Demokratisierung, gilt heute als überwunden.<sup>7</sup> Ähnlich erging es ihrem Widerpart, der Dependenztheorie. Diese entstand bekanntermaßen in den kritischen, linksliberalen, radikalen und neomarxistischen Milieus Lateinamerikas, (West-)Europas und Nordamerikas der sechziger Jahre. Anstelle innergesellschaftlicher Faktoren, wie Tradition oder Mentalität, identifizierte sie außergesellschaftliche und insbesondere außenwirtschaftliche Faktoren als Bestimmungsgrößen für die Entwicklungsproblematik.

„Betont wurde, daß die Probleme der ‚Dritten Welt‘ [...] auf einen langen, von außen verursachten Prozeß gesellschaftlicher Deformation zurückzuführen seien, deren Wurzeln aus den Modalitäten der Kolonisierung und gewaltsamen Einbindung in die internationale Arbeitsteilung herrühren. Auch nach der formalen Unabhängigkeit wirken diese Faktoren fort, wobei jetzt nicht mehr die direkte Beherrschung, sondern die durch anhaltende Einbindung in weltwirtschaftliche Strukturen verursachten Abhängigkeiten eine Perpetuierung der Unterentwicklung garantieren.“ (Menzel 1992, S. 18)

Auch die Dependenztheorie formulierte Entwicklungsprogramme. Die Abkoppelung vom Weltmarkt durch Binnenindustrialisierung und Importsubstitution sollte die zerstörerische Logik von Zentrum und Peripherie, struktureller Deformation und ungleichem Tausch aufbrechen. Beide Theorieansätze gelten heute in ihren wesentlichen Grundzügen als gescheitert. Im Gegensatz zu den Postulaten der Modernisierungstheorie ist es nicht zu einem weltweiten wirtschaftlichen, sozialen und politischen Wandel gekommen. Die Dritte Welt hat sich nicht an die Industrieländer angenähert.

Andererseits hat die Heterogenität der Entwicklungswege, -erfolge und -niederlagen in den Ländern Afrikas, Südamerikas und Asiens gezeigt, dass zentrale Annahmen beider Theoreme empirisch nicht haltbar sind.<sup>8</sup>

„Tatsächlich ist seit der Unabhängigkeit der Kolonien eine wachsende Heterogenisierung der ‚Dritten Welt‘ zu konstatieren. Auf der einen Seite die wachsende Verelendung in vielen Ländern [...]. Auf der anderen Seite ist es in einer Reihe von Ländern zu durchaus bemerkenswerten Industrialisierungs- und Agrarmodernisierungsprozessen gekommen. [...] Daneben gibt es Länder wie Brasilien, Mexiko, Argentinien oder Indien, die in der Schwellenländerliteratur immer wieder genannt werden, auch über integrierte industrielle Kerne verfügen und zwischenzeitlich hohe Wachstumsraten ausweisen konnten, in denen es aber nicht gelungen ist, die von der Entwicklungsökonomie erwarteten Ausbreitungs- und Durchsickerungseffekte wirksam werden zu lassen.“ (Menzel 1992, S. 29)

Der Krise beider Entwicklungstheorien folgte eine Neuausrichtung der Konzeptionen und Politiken in den neunziger Jahren. Zwar verlor die Entwick-

---

7 Vgl. Menzel (1992), S. 17f.

8 Vgl. Menzel (1992), S. 42ff.

lungszusammenarbeit ihre „geostrategische Dimension“, andererseits signalisierten die unter Carl Dieter Spranger eingeführten Vergabekriterien „Partizipation und Demokratisierung“, „Gewährleistung von Rechtssicherheit und Rechtsstaatlichkeit“, „marktfreundliche Wirtschaftsordnung“ und „Entwicklungsorientierung staatlichen Handelns“<sup>9</sup> eine konzeptionelle Neuorientierung in Richtung auf die inneren gesellschaftlichen Bedingungen und Potentiale von Entwicklung in den Ländern der Dritten Welt. In diesem Punkt ist die Neuorientierung also durchaus mit einem Element der Modernisierungstheorie verknüpft. Die Verlagerung des Blickwinkels von ‚globalen Konzeption‘ zu Forderungen und Erwartungen an innerstaatliche Reformen geschah freilich nicht ohne Hintergründe. Auf der einen Seite dokumentiert sie eine diffuse ‚Utopieunwilligkeit‘ in bezug auf globale politische Konzeptionen, die dem Scheitern der großen Theorien geschuldet ist. Auf der anderen Seite bietet die Verlagerung der Diskussion in die innerstaatliche Sphäre der Entwicklungsländer die Möglichkeit zur Zuweisung von Verantwortlichkeit für das Gelingen oder Scheitern von Entwicklungspolitik.

Auch in der Diskussion über die kulturellen Bedingungen von Entwicklung wurde die Perspektive auf die internen, kulturellen Faktoren von Entwicklung gerichtet. Einen wichtigen Beitrag zur Debatte lieferte wiederum Uwe Simson.

Trotz der Kritik an der modernisierungstheoretischen Einfärbung oder der Bemängelung ihres Instrumentalismus beinhalten die soziokulturellen Schlüsselfaktoren eine überwiegend sozialwissenschaftlich orientierte Analyse politischer, ökonomischer und soziokultureller Formationen. Zu Beginn der 90er Jahre vollzog Simson in seiner Argumentation einen bemerkenswerten Kurswechsel zu einer unübersehbar an den Huntingtonschen Kulturalismus angelehnten Sichtweise.<sup>10</sup> In „Weltbilder als Entwicklungsdeterminanten“ (1994) erteilt er dem an egalitären Prinzipien orientierten entwicklungspolitischen „mainstream“ der Nachkriegszeit – eine genauere Benennung von Ross und Reiter findet nicht statt<sup>11</sup> – eine radikale Absage. Unterentwicklung, so Simson, kann nicht mehr anhand „externer Faktoren wie Kapitalmangel bzw. Kolonialismus/Imperialismus/Weltmarkt“ (Simson 1994, S. 94) erklärt werden. Ausgehend von der Tatsache, dass „unter denselben Außenbedingungen verschiedene Gesellschaften sehr verschiedene Entwicklungsleistungen zustande gebracht haben“ (Simson ebenda), empfiehlt er den Blick auf das Innere bzw. die Natur der von Unterentwicklung betroffenen Gesellschaften zu richten. „Die Tatsache, dass heute im Westen Korea den Managern, Ägypten aber den

---

9 Vgl. Nuscheler (1996), S. 388.

10 Simson (1994, S. 96) verweist selbst auf Huntington, indem er dessen Herausarbeitung des Faktors Kultur für die Weltinnenpolitik betont. Kritisch bemerkt er lediglich das Fehlen der Thematisierung des Zusammenhanges zwischen Kultur und Entwicklungspotential.

11 Ich kann nur vermuten, dass Simson sich auf gängige Postulate der Dependenzia oder andere kapitalismuskritische Ansätze, etwa Wallersteins Weltsystemtheorie (1974), bezieht.

Entwicklungspolitikern Kopfschmerzen macht, ist mit den Werkzeugen der ökonomischen Analyse nicht erklärbar.“ (Simson 1994, S. 97) Es geht also nicht mehr um die Analyse interner und externer sozialer, politischer und ökonomischer Formationen wie im Falle der Schlüsselfaktoren, sondern um das Wesen der von Unterentwicklung oder Entwicklungserfolg gekennzeichneten Gesellschaften, um ihre kulturelle Identität. Aus der Frage: „Von wem werden sie regiert (und ausgebeutet)?“ wird die Frage: „Wer sind diese Menschen, von denen wir den Schritt in die Industriegesellschaft fordern?“<sup>12</sup>

Im Kern dieser kulturellen Identität verortet Simson spezifische Weltbilder, die als verborgene Steuerungsmacht die Entwicklungswege verschiedener Gesellschaften bestimmen.

„Mein Argument ist, daß auch die ‚richtigen‘ politischen Rahmenbedingungen zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für erfolgreiche Entwicklung darstellen, daß vielmehr letztlich das kulturelle Erbe in der Form eines bestimmten Weltbildes ausschlaggebend ist – eines Weltbildes, das, ohne daß dies den handelnden Subjekten klar wäre, bestimmte Arten der Wahrnehmung gestattet (oder begünstigt), andere verhindert (oder erschwert), die Individuen mit spezifischen Eigenschaften ausstattet, während es ihnen andere vorenthält und die Aufmerksamkeit der Menschen auf bestimmte Sachverhalte lenkt und von anderen ablenkt.“ (Simson 1994, S. 101)

Simson konkretisiert seine Ausführungen, indem er sich mit dem sogenannten (post)konfuzianischen Kulturkreis beschäftigt, dessen kulturelles Zentralgestirn China von den Trabanten Japan, Korea und Vietnam umgeben wird. Von diesen grenzt er einen sogenannten islamischen Kulturkreis ab, der durch Verweise auf Jordanien und Ägypten repräsentiert wird. Simson leitet seine Argumentation zunächst mit geschichtsphilosophischen Betrachtungen ein und identifiziert in der Folge spezifische normative Orientierungen und kulturell sanktionierte Handlungsstrategien, welche die Essenz des konfuzianischen Weltbildes darstellen sollen.<sup>13</sup> Es handelt sich um Selbstgenügsamkeit, Homogenität, Vertrauen als Voraussetzung für sicheres und erfolgreiches soziales (und ökonomisches) Handeln, eine (auch) kosmologisch abgesicherte Legitimität der politischen Herrschaft und die kulturell sanktionierte Orientierung an Reichtum und Wohlergehen als Handlungsziel.

In scharfem Gegensatz dazu wird der islamische Kulturkreis präsentiert. Als grundlegende Elemente der islamischen Weltanschauung nennt Simson Expansion und Unterwerfung der ganzen Welt unter den Islam, Dogmatismus und Intoleranz (die sich aus der Logik des islamischen Gesetzes ergäben) sowie despotische absolute Herrschaft als Politikmodell.

„Die Logik des islamischen Gesetzes erkennt [...] die permanente Existenz irgendeines anderen Gemeinwesens außerhalb des Islams nicht an. Nach moslemischer An-

---

12 Vgl. Simson (1994), S. 95.

13 Vgl. Simson (1994), S. 100f.

schauung wird die ganze Menschheit irgendwann den Islam annehmen oder sich unterwerfen. [...] Im Gegensatz zum organischen Denken der Chinesen wird daher der islamische Herrschaftsverband als ein Konglomerat von heterogenen Elementen gesehen, die von einem Herrscher brutal zusammengehalten werden. Seine Herrschaft ist das genaue Abbild der Herrschaft eines mit absoluter Allmacht ausgestatteten Gottes, dessen Willkür auch in etwaigen Naturgesetzen keine Grenze findet.“ (Simson 1994, S. 102-103)

Die kulturellen Dispositionen, verstanden als verborgene Weltbilder, entscheiden über die Entwicklungspotentiale bzw. Aneignungschancen einer Kultur.

„Die großen Kulturen der Welt (China, Indien, Islam, Okzident) haben aus der gesellschaftlichen Grundstruktur ihrer formativen Phase heraus spezifische Weltbilder entwickelt, die das Denken und Wahrnehmen ihrer Mitglieder steuern. Das jeweilige Weltbild selbst bleibt aber für die beteiligten Menschen ‚im Dunkeln‘, so dass die von ihm strukturierte Art der Wahrnehmung als die einzig mögliche, als selbstverständlich, als natürlich erscheint.“ (Simson 1994, S. 100)

Obwohl Simson in diesem Zusammenhang weiterhin Demokratie, Rechtsicherheit, Freiheit und Gleichheit als Weg und Ziel von Entwicklung thematisiert, bildet die bedeutungsschwere ontologische Dimension seiner Argumentation das kulturpessimistische Finale seines Aufsatzes. Während China, als organisch funktionierende, vollständige Gesellschaft, in der Lage ist, von anderen Gesellschaften zu lernen, ist die islamische Welt in einem schicksalhaften Weltbild gefangen.

„Mein Argument ist, dass die für all dies nötige entwicklungsorientierte Kohäsion mit dem hier skizzierten Weltbild nicht vereinbar ist. Eine grundlegende Umstrukturierung dieses Weltbildes stößt aber auf Schwierigkeiten, die von äußeren Akteuren unmöglich und sicher auch von den islamischen Gesellschaften selbst nur schwer überwunden werden können.“ (Simson 1994, S. 108)

Die ostasiatischen Entwicklungserfolge stehen zwar in keinem empirisch widerspruchsfrei belegbaren ursächlichen Zusammenhang mit der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit, das tut ihrer Aneignung durch Entwicklungspolitiker wie Simson jedoch keinen Abbruch. Die Elemente des asiatischen Entwicklungserfolges wie Disziplin, Ehrgeiz oder Opferbereitschaft erinnern an Begriffe, die einmal als typische Sekundärtugenden des westdeutschen Wirtschaftswunders galten. Bisweilen entsteht der Eindruck, Simson projiziere den Mythos des bundesdeutschen Wirtschaftswunders auf Asien.

Simson betreibt unter dem Deckmantel einer intellektuellen und konzeptionellen Distanzierung von der Modernisierungstheorie die Ontologisierung des Zusammenhangs zwischen Kultur und Entwicklung. Bei allem gebührenden Respekt vor seiner Lebensleistung repräsentiert sein Beitrag „Weltbilder als Entwicklungsdeterminanten“ (1994) ein für das intellektuelle Niveau des

Entwicklungshilfediskurses in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit typisches ‚Recycling‘ von Autoren und wissenschaftlichen Beiträgen, die an anderer Stelle längst kritisiert, hinterfragt und auch widerlegt worden sind. In jüngerer Zeit hat Senghaas (1998) dies am Beispiel der kulturessentialistische Rezeption der Konfuzianischen Philosophie diskutiert.<sup>14</sup>

Simsons Ausführungen enthalten jedoch auch abenteuerliche Formulierungen. Die Gegenüberstellung der konfuzianischen Gesellschaft (China) als „organisch funktionierende Gesellschaft, die in der Lage ist, als Gesellschaft von anderen Gesellschaften zu lernen“, mit dem Islam, der von einer Herrscherkaste dominiert wird, „die am inneren Funktionieren anderer Gesellschaften kein Interesse hat, und an ihrer Produktivität nur insofern, als sie wünscht sich diese anzueignen“ (Simson 1994, S.106) ist exemplarisch. Der Subtext, den Simson in Ausführungen dieser Art transportiert, bewegt sich hart an der Grenze zur Herabsetzung und widerspricht allen historischen Evidenzen.

„Reichtum, im konfuzianischen Kulturkreis der Lohn für langfristig angelegte, zielgerichtete Tätigkeit, ist hier (im Islam, Anm. des Autors) das Ergebnis von Macht, Geschicklichkeit, günstiger Konstellation – und letztlich von Gottes Willen, der unerforschbar und unbeeinflussbar ist. In den Erzählungen von tausend und einer Nacht wird dieses Motiv reich variiert.“ (Simson 1994, S. 103)

Schließlich handelt es sich bei den Begriffen „Macht“ im Sinne von orientalischer Willkür und Despotie, „Geschicklichkeit“ und „günstige Konstellation“ im Sinne von Windigkeit, Schachern und Übervorteilung, „Gottes unerforschbarer Wille“ im Sinne von Fatalismus um typische Elemente jenes westlichen Bedeutungsregimes über den Orient, das Edward Said (1979) als „Orientalism“ bezeichnet hat.

Viel früher als Said hat Maxime Rodinson (1966) in seiner großen Arbeit „Islam und Kapitalismus“ gezeigt, dass die vermeintliche kulturelle Inkompatibilität zwischen der vermeintlichen islamischen Händlermentalität und den Erfordernissen der kapitalistischen Warenökonomie ein Konstrukt westlicher Interessen ist.

Bei Simsons Ausführungen über individuelle und gesellschaftliche Handlungsmöglichkeiten in der islamischen Welt muss man fragen, welche Art des interpersonellen Austausches und was für soziale Beziehungen der langjährige Entwicklungsexperte Simson in der arabischen Welt erfahren und gepflegt hat. „Dies führt dazu, daß in der islamischen Gesellschaft die Entwicklung von Produktivität nicht einfach nur von Individuen abgelehnt wird, die sehr wohl auch anders könnten. Das Problem liegt auf einer anderen Ebene: die Gesellschaft ist aufgrund ihres ererbten und kulturell verfestigten Weltbildes dazu gar nicht disponiert.“ (Simson 1994, S. 106)

---

14 Vgl. Senghaas (1998), S. 50ff.

Ein solches monolithisches Portrait kann nur dann gelingen, wenn man das Ringen um Teilhabe, Mitbestimmung und Entwicklungschancen des einfachen Mannes in den Straßen von Kairo oder den Flüchtlingslagern von Amman ebenso ignoriert wie die vielstimmige, historisch gewachsene und fundierte Auseinandersetzung arabischer Intellektueller mit dem Komplex Islam und Moderne. Wer den Blick, wie Simson, auf den politisierten Islam oder Fundamentalismus verengt, dem erschließt sich diese Perspektive freilich nicht. Ironischerweise wird dadurch der totalitäre Repräsentationsanspruch der Fundamentalisten wissenschaftlich perpetuiert, indem man nichts anderes als ihn gelten lässt.

In jüngerer Zeit hat Simson (1998) das Paradigma „Entwicklung durch Demokratisierung“ als westliches Konstrukt kritisiert. Damit zielt er auf das Kernelement der konditionalen Hilfe ab. Simson wiederholt unter provozierenden Überschriften, wie „Wenn Analphabeten wählen“ oder „Unterdrückung muss sein“ die oft behauptete These vom autoritären Regime, das allein in der Lage ist, die schmerzhaften Schritte zur Entwicklung einzuleiten. Demokratisierung bringt in dieser Perspektive in erster Linie islamische Fundamentalisten ohne Entwicklungsmaxime an die Macht oder führt zu unkontrollierbaren ethnischen Konflikten in Indien.

Die Entwicklungserfolge Asiens jedoch werden auf strenge autoritäre Regime zurückgeführt, die eine Entwicklungsmaxime auch gegen Widerstände durchsetzen können.

„Nun befinden sich die Verfechter der These ‚Entwicklung durch Demokratisierung‘, die sich so gut in das westliche Weltbild einfügt, in einer wenig komfortablen Lage: sie müssen Gründe dafür finden, daß zwar kein einziges Entwicklungsland die industrielle Revolution auf demokratischem Weg nachvollzogen hat [...] Sie müssen sich dem Faktum stellen, daß die wenigen Länder wie Korea oder Taiwan den Durchbruch unter eindeutig undemokratischen Regierungen geschafft haben.“ (Simson 1998, S. 1)

Natürlich handelt es sich bei dieser Perspektive um eine selektive Wahrnehmung, die von der Unterschlagung von Fakten lebt. Die Entwicklungserfolge der ‚asiatischen Tigerstaaten‘ sind, übrigens ähnlich wie im Fall des westdeutschen Wirtschaftswunders, ohne ihre Einbettung in die amerikanische Interessenpolitik nicht denkbar. Dies gilt besonders für Gewährleistung militärischer Sicherheit und die Verflechtungen mit der US-amerikanischen Wirtschaft. Überall dort wo Kriege zwischen und innerhalb von Staaten in den letzten Jahrzehnten auftraten, man denke nur an Kambodscha oder Vietnam, ist auch der vielbeschworene asiatische Entwicklungserfolg ausgeblieben. In Staaten wie Indonesien, in denen sogenannte ethnische Konflikte durch Korruption, mangelnde Verteilungsgerechtigkeit und politischen Zentralismus ausgelöst wurden, ist er überdies von zweifelhaften Charakter. Im Falle von China ist gegenwärtig noch völlig offen, ob und wie Disparität der Entwicklung zwischen den verschiedenen urbanen Wachstumspolen und dem ländlichen China politisch moderiert werden kann. Die Wegzeichen des kulturalistischen Diskur-

ses führen in diesen Fällen nach kurzer Strecke in die Irre, weil sie reduktionistisch und unterkomplex angelegt sind.

Der Einfluss von Simsons Beitrag auf den Binnendiskurs der Experten und Funktionäre der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit darf nicht unterschätzt werden. Bei meinen Befragungen und Diskussionen<sup>15</sup> im Kreise von Entscheidungsträgern des BMZ, der GTZ, des DIE und eingeschränkt auch der DSE gehörte er, neben Huntington und Fukuyama, deren Zuständigkeit jedoch eher auf der globalen Ebene angesiedelt wurde, zu den meistgenannten Autoren zum Thema Kultur und Entwicklung.

Dieser Popularitätsgrad leitet sich auch aus Simsons Zugehörigkeit zur Kaste der Entwicklungsexperten der ersten Stunde ab. In bisweilen schon zur Studienzeit etablierten oder aber während der Aufbauphase des BMZ, der GTZ und des DIE entstandenen interpersonellen Netzwerken zirkulieren bis heute Wissensbestände, die nur von einem beschränkten Kreis von Autoren gespeist werden. Die im komplizierten Tagesgeschäft verstrickten Entwicklungsexperten im Ministerium, in der Agenturzentrale oder im Forschungs- und Ausbildungsinstitut betreiben eine selektive Form der Informationsaneignung und -vermittlung, die auf durch gegenseitige Verpflichtungen und gemeinsame Erfahrungen stabilisierten und als vertrauenswürdig eingeschätzten interpersonellen Netzwerken beruht. Der Informationsaustausch findet dabei in Gang- und Teeküchengesprächen in Eschborn, auf Wochenendausflügen deutscher Experten in Ägypten oder auf Empfängen und Parties der ‚Community‘ im Ausland wie in Deutschland statt. Dabei geht es insbesondere, wie Weiss erst kürzlich mir gegenüber bemerkte, um die Ressourcen ‚Loyalität‘ zur ‚In-Group‘ und ‚Vertrauen‘ zwecks Abkürzung von Informationsaufnahme und -verarbeitung unter hohem Zeitdruck.

Die auf Bedürfnisse des Entwicklungshilfediskurses zu Beginn der achtziger Jahre wie maßgeschneidert wirkende terminologische Prägnanz und (scheinbare) Plausibilität der Simsonschen soziokulturellen Schlüsselfaktoren hängt auch mit seiner intimen Kenntnis dieser Klientel und ihrer Bedürfnisse zusammen. Die Kanonisierung der soziokulturellen Schlüsselfaktoren erfolgte bekannterweise durch deren Integration in die Rahmenkonzepte des BMZ und die Planungs-, Implementierungs- und Evaluierungsroutinen der GTZ. Die kulturalistische Wende in Simsons Argumentation hat sich zwar in erster Linie in den oben angesprochenen informellen Räumen verbreitet. Damit ist sie jedoch nicht weniger bedeutungsmächtig. Das Kulturargument zirkuliert in den interpersonellen Netzwerken. Im Rahmen meiner Expertengespräche (siehe Kapitel 1, Forschen beim Stamm der Experten) belehrte mich ein habilitierter Entwicklungsexperte über die Zusammenhänge. Es folgt eine Zusammenfassung des Gespräches. Die Unterhaltung entwickelte sich während einer barocken Feierlichkeit, die in einem von afrikanischen Masken, balinesischen Handpuppen, indischen Götterikonen und chinesischem Porzellan überbordenden Haus stattfand.

---

15 Quelle: Eigene Erhebungen 1999 und 2000.

Die Atmosphäre, die Trophäen und die koloniale Anmutung der Veranstaltung ließen mich unwillkürlich an jenen Ausspruch eines britischen Kolonialministers denken, den Edward Said seinem großen Buch „Orientalism“ (1979) vorangestellt hat. „The orient is an enterprise“; dieser geflügelte Satz der postkolonialen Kultur und Geschichtsforschung trifft auch auf ein bestimmtes Milieu der deutschen staatlichen EZ zu. Dabei handelt es sich um Experten, die entweder in Ministerien oder den verschiedenen Zentralen der EZ arbeiten. Die Projektarbeit liegt oft Jahre zurück oder hat nie stattgefunden. Der Kontakt zu den Partnerländern besteht in erster Linie aus gutachterlicher Tätigkeit, Regierungsverhandlungen und Reisen. Den zweifelhaften Ergebnissen der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit in ihren Partnerländern steht der unübersehbare Karriereerfolg ihrer Funktionsebenen in der Heimat gegenüber. Das Kulturargument nimmt in diesen Milieus oft den Charakter einer Art ‚globaler Kultur- und Entwicklungstheorie‘ an. Es korrespondiert damit mit Simsons Ausführungen.

„Also Herr Hüskens, Sie wollen doch nicht ernsthaft bestreiten, dass die Weltbilder, die Kultur eines Landes nicht über seine Entwicklungschancen entscheiden. Die Asiaten haben diese, auch philosophisch abgesicherte, Leistungsbereitschaft. Die fehlt dem Afrikaner einfach. Das drückt sich auch in der Kunst aus. Sehen Sie, in Afrika finden Sie diese elementaren und vitalen Formen. Asien steht hingegen für strenge Disziplin und stilistische Klarheit. Die Araber sind eine Händlerkultur. Sie geben nur weiter oder vermitteln. Sie schaffen aber nichts eigenes. Hier liegt auch der Kern ihrer Entwicklungsproblematik“ (Quelle: Eigene Erhebungen, Bonn 2001)

Die Beschwörung von Kultur kompensiert hier ganz eindeutig eine biographische Defiziterfahrung. Diese Defiziterfahrung liegt in dem Scheitern eben jener Entwicklungspraxis begründet, die man selbst aufgebaut und begleitet hat. Der Verweis auf die Kultur verschleiern dieses Scheitern und ordnet es in ein scheinbar neues und bedeutungsmächtiges Weltbild ein. Auf diese Weise wird der Entwicklungsexperte als Akteur rehabilitiert. Seine biographische Integrität wird nicht in Frage gestellt.

Eine ähnliche Beachtung wie Simson hat in Kreisen der Entscheidungsträger und Funktionäre des BMZ, der GTZ, des DIE, und auch in bestimmten Zirkeln der DSE<sup>16</sup>, ein Diskussionspapier des Berliner Entwicklungsökonom, langjährigen Protagonisten, Gutachters und Beraters der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit, Dieter Weiss, gefunden.<sup>17</sup> In „Entwicklung als Wettbewerb von Kulturen“ (1994) beschäftigt sich Weiss mit der ver-

---

16 Im Falle der DSE ist es aufgrund der vom BMZ oder von der GTZ unterschiedlichen personellen Struktur, die stärker auf freie Mitarbeiter zurückgreift, ungleich schwerer, Aussagen über die Rezeption bestimmter akademischer Debatten zu treffen. Zumindest für die Generation der Gründer trifft die Aussage jedoch zu.

17 Dieter Weiss, geb. 1935, studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der TU-Berlin; 1962 Promotion; danach im Grundsatzreferat des BMZ und am Deutschen Institut



gleichenden Analyse der Steuerungsfunktion kultureller Wertefelder und Prägungen am Beispiel der unterschiedlichen ökonomischen Entwicklung in Ostasien und der arabischen Welt. Im Gegensatz zu Simson vollziehen sich Weiss' Reflektionen über die Zusammenhänge zwischen Kultur und Entwicklung jedoch im Bewusstsein der Wandlungs- und Innovationspotentiale kultureller Systeme; sie sind auch deshalb frei von „Kulturfatalismus“. Dennoch unternimmt auch Weiss den Versuch, die normative Dimension kultureller Wertefelder in bezug auf ihre Entwicklungsfreundlichkeit zu sondieren. Die Wahrnehmung der Welt und der Umgang mit Wandel ist in seiner Argumentation mit bestimmten kulturellen Prägungen, Wertefeldern und Weltbildern verbunden. „Kulturen unterscheiden sich in ihrer Offenheit oder Geschlossenheit gegenüber den Herausforderungen des Wandels. Es macht einen Unterschied, ob die Welt als ein für allemal geschaffen, vielleicht gar als unveränderlich oder als in stetem Wandel erlebt wird.“ (Weiss 1994, S. 8)

Unterschiedliche Kulturen haben deshalb, nach Weiss, auch unterschiedliche, klar unterscheidbare Wirtschaftsstile entwickelt, deren Analyse die Erklärung spezifischer Probleme und Potentiale bzw. Entwicklungsmöglichkeiten und die Gründe für Entwicklungsblockaden erschließen kann. Weiss' Thematisierung der Steuerungsfunktion kultureller Wertefelder korrespondiert mit dem allgemeinen Trend zu Beginn der neunziger Jahre.

Sie reflektiert aber auch die intensive Auseinandersetzung des Entwicklungsökonom mit den Ergebnissen der kritischen Begleitung der Entwicklungszusammenarbeit durch Ethnologen und bestimmte Wirtschaftsanthropologen, wie Elwert (1985) und Trenk (1991). Die paradigmatische Qualität des Titels „Entwicklung als Wettbewerb von Kulturen“ repräsentiert eine ganz bewusst gesetzte Absage an rein ökonomische Erklärungsansätze.

Auf dem Weg einer Typologisierung kultureller Wertefelder und ihrer Steuerungsmacht für die Wirtschaftsstile bestimmter Gesellschaften konzentriert sich Weiss zunächst auf den ostasiatischen Kulturkreis. Besonders fasziniert ist der Entwicklungsökonom von der buddhistischen Weltsicht mit ihrem „Konzept der Wandlung“, der Neigung zur „flexiblen Anpassung“, ihrer „Lernbereitschaft“ und „Innovationsorientierung“. Im Taoismus erkennt Weiss den „Prozessgedanken“ und die „sensible Nutzung unterschiedlicher Kräftefelder“ sowie das „Gehen mit dem Strom“ als entwicklungsfördernde kulturelle Wertefelder. Im Konfuzianismus mit seinen Konzeptionen „soziale Disziplin“, „Respekt vor Autorität“, „Achtung vor dem Lernen und der Gelehrsamkeit“ und „Fleiß und Leistungsorientierung“ (Weiss 1994, S. 9-10) identifiziert Weiss kulturelle Grundlagen für erfolgreiche Entwicklungspolitik.

---

für Entwicklungspolitik (DIE). Seit 1980 bis 2001 Inhaber des Lehrstuhles Volkswirtschaft des Vorderen Orients. Dieter Weiss hat vor und während seiner akademischen Karriere immer wieder als Gutachter und Berater für das BMZ und die GTZ gearbeitet. Ein signifikanter Teil der Teilnehmer und Absolventen des Postgraduierten-Programms des DIE waren zuvor Studenten bei Weiss. (Quelle: Eigene Erhebungen 1999).

Während Asien, bzw. Japan, China und die sogenannten Tiger-Staaten über ein kulturelles Rüstzeug verfügen, welches sie zur fortschreitenden ökonomischen Entwicklung im besonderen Maße befähigt, bildet die arabisch-islamische Welt, ähnlich wie bei Simson, ihren Widerpart. „In den arabischen Ländern funktionieren staatliche, aber auch privatwirtschaftliche Organisationen, gemessen an internationalen ökonomischen und sozialen Querschnittsindikatoren, offenbar weniger gut. Bleiben die Muslime also zurück? Und ist ihr Rückstand kulturbedingt?“ (Weiss 1994, S. 11)

Zur Klärung der letzten Frage präsentiert Weiss eine Reihe von Fallbeispielen, bei deren Interpretation er die Identifikation bestimmter kultureller Wertorientierungen unternimmt.

Im Brennpunkt seiner Überlegungen stehen dabei, wie bereits bei den Ausführungen zu Asien, vor allem immaterielle geistige und kulturelle Fähigkeiten wie Lernfähigkeit, Innovationskraft, nüchterner Realitätsbezug bei der Politikformulierung, geistige und institutionelle Flexibilität und vor allem Kreativität.<sup>18</sup>

Am Beispiel einer Diskussion an der Universität Khartoum über das Verhältnis von Islam, Technologie, Wissenschaft und Wertfragen problematisiert Weiss den allumfassenden Wahrheitsanspruch des fundamentalistischen Islam als eine wachsende Tendenz zur Selbstisolierung in der arabisch-muslimischen Welt, welche die Integration moderner (bis auf Teilbereiche) Wissenschaft unmöglich macht und einer multikulturellen Weltgesellschaft im Wege stehe.<sup>19</sup> In noch stärkerem Maße empfindet er die Tendenz zur politisch gewollten kulturellen Selbstisolierung in der islamischen Welt. Weiss exemplifiziert seine Einschätzung am Beispiel eines Vortrages an der Universität in Damaskus. In einem autoritären, von der Rhetorik der Staatspartei und dem Fehlen aktueller internationaler Fachliteratur gekennzeichneten Umfeld trifft Weiss auf Studenten, welche zwar die buchstabengetreue Wiederholung des Gastvortrages beherrschen, nicht aber zur Formulierung eigener, kritischer Fragen in der Lage sind. Die Entwicklung von Innovationen, die „ja gerade die Zurückweisung des Traditionellen, des hierarchisch Gesetzten, den Widerstand des im Ausland frisch Promovierten gegen den etablierten Dekan, die Zulässigkeit eines kritischen Arguments um seiner selbst willen ohne sorgfältige Beachtung des unterschiedlichen sozialen Ranges der Gesprächspartner“ (Weiss 1994, S. 13) verlangt, scheint Weiss vor diesem Hintergrund nur schwer möglich. Im abschließenden Fallbeispiel beschäftigt sich Weiss mit der „Corporate Culture“ in ägyptischen Unternehmen. Er versucht zu zeigen, dass in der Folge der Nasseristischen Revolution vorrangig politische Loyalität als Schlüsselqualifikation für Spitzenmanager in den Staatsbetrieben gefordert wurde. Die Auswirkungen auf die Unternehmenskultur bestehen in einer paternalistischen und zentralistischen Vermachtung, die den Informationsfluss im Unternehmen auf die Führungszirkel beschränkt und damit

---

18 Vgl. Weiss (1994), S. 11-12.

19 Vgl. Weiss (1994), S. 12.

der Entwicklung genereller nicht-personaler Organisationsziele im Wege steht. Zentralisierte Kontrolle und autoritäre Führung behindern Innovationen. Dezentralisierung wird als Machtverlust betrachtet und die Marktorientierung (in den Staatsbetrieben) zugunsten einer binnenorientierten Verteidigung sozialer Gruppen vernachlässigt.<sup>20</sup>

An dieser Stelle wird Weiss' Distanz zum Simsonschen Essentialismus unmißverständlich deutlich. Die Fallbeispiele eröffnen Interpretationsmöglichkeiten, die ausdrücklich nicht kulturalistisch sind und sich deshalb auch nicht in der Spekulation über bewusste oder unbewusste Weltbilder erschöpfen. Weiss bleibt damit, trotz der Betonung kultureller Faktoren, einer kritischen sozialwissenschaftlichen Analyse treu.

Dennoch formuliert er auf Grundlage der Fallbeispiele die Skizze eines ‚Management by Culture‘. Diese Form des Management soll einen Werterahmen zur Verfügung stellen, der wie eine Art kategorischer Imperativ für entwicklungsfreundliche und leistungsorientierte Entwicklungsverwaltungen wirken soll.<sup>21</sup> Im Zentrum dieses Management steht für Weiss die Ermöglichung von Kreativität. Ähnliche Betrachtungen findet man in der „Corporate Culture“ – oder „Corporate Identity“ – Debatte in der Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensforschung, aber auch in der kultur- und sozialwissenschaftlichen Diskussion der achtziger Jahre.<sup>22</sup> Eine „Corporate Culture“ oder „Corporate Identity“ gehört heute zu den Selbstverständlichkeiten transnationaler Unternehmen. In der Berliner Niederlassung der Deutschen Bank<sup>23</sup> informieren großflächige Tafeln über die „Kultur“, die „Identität“ und die „Philosophie“ des Unternehmens. Die Normebene wird durch aufwändige symbolische Inszenierungen und ästhetische Codes wie das „Corporate Design“ flankiert. Das Unternehmen erscheint als organische Kultur, als Nation und Familie, die ihre Mitarbeiter zu einem kollektiven Ganzen integriert.

Die Rezeption des Textes von Dieter Weiss in Kreisen der Experten des professionellen, staatlichen Entwicklungsdiskurses erfolgte ähnlich wie bei Simson. Die Einseitigkeit der Rezeption ist verblüffend. Applaus erhält der Text immer dort, wo er die kulturelle Dimension wirtschaftlichen Handelns thematisiert. Die präzisen institutionenökonomischen Analysen werden unterschlagen. Sie eignen sich weniger trefflich für eine Verknüpfung mit eigenen Spekulationen über Kultur und Entwicklung. Ein Ansprechpartner eines GTZ-Projektes in Ägypten formulierte wie folgt:

---

20 Vgl. Weiss 1994, S. 15-16.

21 Vgl. Weiss (1994), S. 11.

22 An dieser Stelle sei nochmals auf die exemplarischen Arbeiten von Deal/Kennedy (1982) *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Pascale Richard Tanner/Athos, Anthony (1982), *The Art of Japanese Management*, Peters, Thomas J./Waterman Robert H. (1984), *In Search for Excellence, Lessons from America's best run Companies* verwiesen.

23 Hierbei handelt es sich um die Niederlassung in Berlin-Mitte.

„Wir haben es hier mit einer Kultur zu tun, die Jahrtausende alt ist. Seit den Pharaonen folgt der Ägypter dem top-down approach. Alles muss von oben kommen und autoritär angeordnet werden, sonst verstehen die Leute nichts. Wendet man ihnen einmal den Rücken zu und lässt sie selbständig arbeiten, bricht alles zusammen. Das steckt kulturell einfach so drin in denen. Als Führungsperson muss man diesen Stil adaptieren, sonst läuft hier nichts. So verstehe ich Management by Culture.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1995, Marsa Matruh, Ägypten)

Der Kulturalismus des Experten interessierte sich nicht für die simple historische Tatsache, dass seine Zielgruppe aus Beduinen bestand, deren kulturelle Verbindungen zu den Pharaonen denkbar gering sind. Die geringe Tiefenschärfe und die historische Ignoranz des Kulturalismus ist die Grundvoraussetzung für seinen gleichermaßen unpräzisen wie maßlosen Historizismus. Dieser wirft ägyptische Staatsbürger aus der Westlichen Wüste mit Bürgern aus Metropolen und ländlichen Gebieten des Niltals in einen Topf und attestiert eine kulturhistorische Kontinuität mit den Pharaonen.

Die kulturalistische Strömung in der entwicklungspolitischen Szenerie beschränkt sich nicht nur auf bestimmte Expertenkreise. Er manifestiert sich auch in den Programmen des zuständigen Ministeriums. Die politische Konditionalisierung der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit durch das BMZ hat die Themen Menschenrechte, Rechtsstaatlichkeit und politische Teilhabe zu Handlungsfeldern der Entwicklungszusammenarbeit gemacht. Stets wird hierbei ein grundlegender Zusammenhang zwischen handlungsbestimmenden kulturellen Prägungen und Entwicklung betont.

Die (partizipatorische) Entwicklungszusammenarbeit soll über eine interkulturelle Vermittlungsfunktion verfügen, indem sie zum Dialog der Kulturen beiträgt.<sup>24</sup>

„Für die Bewertung und Umsetzung von Entwicklungszielen spielt Kultur eine herausragende Rolle, denn die kulturellen Prägungen der Menschen bestimmen, was ihnen wertvoll und erstrebenswert ist. Kultur ist außerdem Grundlage und Voraussetzung für Innovation und Kreativität.[...]. In der Begegnung, im Austausch und der gegenseitigen Beeinflussung der Kulturen, spielt die partizipatorische EZ eine wichtige Rolle. Sie leistet damit einen Beitrag zum kulturellen Dialog.“ (BMZ 1999, S. 5)

Die Globalisierungsdebatte hat die Ausrichtung der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit seit dem Regierungswechsel im Jahre 1998 ebenfalls nachhaltig beeinflusst. Die neue Ministerin für wirtschaftliche Zusammenarbeit Heidemarie Wieczorek-Zeul versteht Entwicklungspolitik als Element globaler Strukturpolitik. Die Debatte ist in jüngster Zeit durch eine neuerliche ‚Zeitenwende‘ dynamisiert worden. Der terroristische Anschlag auf das World Trade Center in New York am 11. September 2001 hat zu einer ‚Re-

---

24 Vgl. BMZ (1999), S. 5.

vitalisierung der Entwicklungsdebatte‘ beigetragen, in deren Kontext der Dialog der Kulturen und die Entwicklungszusammenarbeit als Instrument der Krisenprävention eine herausragende Rolle einnehmen. Ich spiele hier auf den Beitrag der Ministerin für wirtschaftliche Zusammenarbeit Heidemarie Wieczorek Zeul an, welcher im Januar 2002 in der Zeitschrift E+Z unter dem Titel „Entwicklungspolitik nach dem 11. September, ein umfassender friedens- und sicherheitspolitischer Ansatz“ erschienen ist.<sup>25</sup>

Im elften Bericht zur Entwicklungspolitik der Bundesregierung werden drei strategische Dimensionen als Handlungsfelder der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) definiert. Eine „wirtschaftliche Dimension“, welche die Bereiche sozial und ökologisch verträgliches Wachstum, Auslandsverschuldung, Welthandel und internationale Finanzströme umfassen soll. Eine „politische Dimension“, die gewaltsame Konflikte (und deren Prävention oder Mediation), die Verletzung der Menschenrechte, die Regierungsführung und gesellschaftliche Partizipation sowie die mangelnde Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern fokussieren soll.

Und schließlich eine „ökologische Dimension“, die sich mit der Klimaveränderung, der Verknappung landwirtschaftlicher Nutzflächen, der Verknappung der Wasservorräte und Zerstörung der Tropenwälder, sowie dem Verlust der biologischen Vielfalt beschäftigen soll. Die Ministerin verdichtet diese Handlungsfelder zu einem „neuen Pakt zwischen Industrie- und Entwicklungsländern einen „New Global Deal“ (Wieczorek-Zeul 2002, S. 10).

„Das Aktionsprogramm<sup>26</sup> strebt soziale, wirtschaftliche, politische und ökologische Strukturveränderungen auf internationaler Ebene, d.h. Beiträge zur Gestaltung der Globalisierung an. [...] Damit geht das Aktionsprogramm weit über die frühere Definition von Entwicklungspolitik, der Unterstützung von Einzelprojekten in Partnerländern, hinaus.“ (Wieczorek-Zeul 2001, Vorwort zum entwicklungspolitischen Bericht der Bundesregierung)

Der Dialog der Kulturen und Zivilisationen wird neuerdings ebenfalls als mögliches Interventionsfeld der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit diskutiert. Im Mittelpunkt dieser Diskussion steht dabei auch die Frage, wie und ob die deutsche Entwicklungszusammenarbeit zu einer Stärkung der kulturellen Identität der Partnerländer beitragen kann.

„Internationale EZ hat im Laufe ihrer kurzen Geschichte ständig an Interventionstiefe zugelegt. Angefangen hat sie mit der Demonstration des Know-hows der Industrieländer, heute steht sie vor einem der letzten Tabus, den Wertvorstellungen, der kulturel-

---

25 Vgl. Wiecezorek-Zeul 2002, S. 10.

26 Die nationalen Entwicklungspolitiken sollen an der Zielvorgabe des Jahrtausendgipfels in New York (September 2000), der Halbierung des Anteiles der weltweit Armen bis zum Jahr 2015, mitwirken.

len Identität der Partner. In den Vorstellungen vieler Geber könnten Interventionen mit dem Ziel der Veränderung kultureller Einstellungen – z.B. über das Bildungsangebot – die wirtschaftliche Entwicklung positiv beeinflussen.“ (Claus 2001, S. 321)

Die Diskussion über den Dialog der Kulturen und die Kultur als Interventionsfeld der EZ ist bereits auf unterschiedlichen Ebenen der deutschen staatlichen EZ institutionell verankert. Insbesondere die Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung (DSE) bzw. ihre Nachfolgeagentur Internationale Weiterbildung und Entwicklung (InWent)<sup>27</sup> organisiert und betreibt im Rahmen der Initiative „One World“ des BMZ Politikforen zum Dialog der Kulturen.

Im März 2002 fand in den Berliner Räumlichkeiten des BMZ ein internationaler Politikdialog mit dem programmatischen Titel „Development of Cultures – Cultures of Development“ statt, an der prominente Politiker wie die Vizepräsidentin der Islamischen Republik Iran, Frau Massoumeh Ebtekar, beteiligt waren. Der kulturalistische Grundtenor der Veranstaltung führte zu typischen Argumentationslinien, wie sie auch aus der Debatte über die Universalität der Menschenrechte<sup>28</sup> (oder die Debatte über die sog. asiatischen Werte zu Beginn der 90er Jahre) bekannt sind. Die Vizepräsidentin hielt eine ausgesprochen eloquente und gut vorbereitete Rede, in der sie die islamische Demokratie als Keimzelle einer geistigen, moralisch ethischen und kulturellen Erneuerung der Welt inszenierte. Die Rede wurde insbesondere von den Entwicklungsexperten aus Asien und Afrika ausdrücklich begrüßt. Es sei an der Zeit, den westlichen Rationalismus und seinen moralischen Monismus mit seinen Modellen Demokratie und Menschenrechte zugunsten einer östlichen Dimension des spirituellen Denkens zu erweitern, so ein indischer Vertreter.

Für den ägyptischen Religionsphilosophen Hassan Hanafi, Professor an der philosophischen Fakultät der Cairo University, haben die westlichen Gesellschaften, im Gegensatz zur Dritten Welt und Asien, ihre Anbindung an Kultur und Tradition verloren.

„In the West, interest is a substitute for culture while in the Third World culture is still alive. Tradition is still operative. Western model is based on the discontinuity between the old and the new, while third world model is based on the continuity between tradition and modernism. The Asian model is a third one based on juxtaposition between the old and the new, one for the private sphere, the other for public sphere.“ (Hanafi 2002, S. 3)

Die Tendenz der Argumentationen ist unübersehbar. Die Stilisierung von Kultur und Zivilisation als unverbrüchliches Kernelement und moralisch-ethische Essenz hinter den Fassaden von Politik, Ökonomie und Recht (als Kennzeichen

---

27 Die DSE wurde im Jahr 2002 mit der Carl Duisberg Gesellschaft zur Agentur InWent (Internationale Weiterbildung und Entwicklung) zusammengeschlossen.

28 Vgl. Engels (1999), S. 373f.

einer als westlich stigmatisierten Moderne) werden zur Legitimation autoritärer Regime, zur Verschleierung gravierender Politikfehler, aber auch zur Bewältigung biographischer Krisen genutzt. Letzteres trifft zu auf Intellektuelle wie Hanafi, die von dem Scheitern der Modernisierung Ägyptens ebenso frustriert sind wie von der strategischen Interessenpolitik des Westens.

Es trifft jedoch auch auf ehemalige Eliten zu, die ihr Scheitern hinter dem Kulturargument verbergen.

Innerhalb der überschaubaren Community der deutschen staatlichen Entwicklungsfunktionäre haben einige prominente Entscheidungsträger das Thema offenbar zu ihrem persönlichen Steckenpferd gemacht. Auf der oben erwähnten Tagung der DSE und des BMZ skizzierte der Ministerialdirektor im BMZ, Michael Bohnet, Fallbeispiele (laufende Projekte) und Kriterien für die verstärkte Einbeziehung von Kultur in die deutsche Entwicklungszusammenarbeit. Die von Bohnet diskutierten Projekte sind im Bereich Konservierung und Restauration historischer Anlagen oder archäologischer Stätten als Beitrag zur Erhaltung und Pflege des kulturellen Erbes angesiedelt oder widmen sich der urbanen Entwicklung unter besonderer Berücksichtigung traditioneller Architektur und Stadtstrukturen. Außerdem wird eine Initiative zur bilingualen Erziehung und Ausbildung in Südamerika vorgestellt.<sup>29</sup> Die vorgestellten Projekte im Detail zu bewerten, ist an dieser Stelle nicht möglich. Ein Blick auf die Kriterien-Diskussion lohnt sich jedoch. Bohnet unterscheidet bei seiner Kulturdefinition zwischen einer normativen Dimension und einer Dimension der sozialen Praxis, der Institutionen sowie der Entwicklung der Produktivkräfte. „[...] On the one hand, those elements that express different orientations in society, such as values, norms, patterns of behavior, on the other, elements that are indicative for the degree of social complexity achieved in respect of the establishment of institutions and the development of productive forces“ (Bohnet 2002, S. 6)

Grundsätzlich versteht Bohnet Kultur als ein flexibles System von Symbolen. Entscheidend ist jedoch, dass dieses flexible System, abhängig von bestimmten Rahmenbedingungen, Entwicklung fördern oder blockieren kann.

Kultur ist also immer beides: Entwicklungshemmnis oder Entwicklungsgarant. „Culture is not regarded here as something static, but as a flexible system of symbols, which – depending on the circumstances – can be inhibiting or conducive to development.“ (Bohnet 2002, S.6)

---

29 Im Detail handelt es sich um ein Projekt zur Konservierung und Restauration der historischen Anlagen in Petra als Beitrag zur Erhaltung und Pflege des jordanischen kulturellen Erbes, ein Projekt Urbane Entwicklung mit starkem Fokus auf den Erhalt traditioneller Architektur und Stadtstrukturen in Bhaktapur, Nepal, ein Projekt zum Schutz archäologischer Fundstätten in Petén, Guatemala, urbane Entwicklung in „Old Stone Town“ auf Zanzibar, Tansania, ein Projekt zur bilingualen Erziehung und Ausbildung in Ecuador, Peru und Bolivien. (Vgl. Bohnet 2002, S. 2f.)

Bei Bohnets Kriterien für die Operationalisierung und Integration des Faktors Kultur in die Entwicklungszusammenarbeit wird keine Neuigkeit sondern lediglich eine ‚kosmetische Kürzung‘ angeboten. Dabei handelt es sich um die von Simson eingeführten soziokulturellen Schlüsselkriterien „Legitimität“ und „soziokulturelle Heterogenität“<sup>30</sup>. Das Kriterium „Erreichter Entwicklungsstand“ wird im Dialog der Kulturen und Zivilisationen aufgrund seiner klassifikatorischen Konnotation nicht mehr verwendet.<sup>31</sup>

Der von Bliss (1997) und seinen Mitautoren vorgeschlagene Ersatzbegriff „(kulturelle) Kompatibilität“ wird von Bohnet nicht verwendet, obwohl dieser im Auftrag des BMZ erarbeitet worden ist. „The definition of cultural factors should cover all indicators which (by contrast to sociostructural factors) remain stable in the medium term and which are specific to a given society“ (Bohnet 2002, S. 6)

Auffällig an den Überlegungen ist die These, dass soziokulturelle Faktoren im Unterschied zu soziostrukturellen Faktoren mittelfristig stabil und spezifisch für eine gegebene Gesellschaft seien und sich deshalb besser zur Definition von Kriterien eignen sollen. Der Begriff „soziokulturell“ steht in der Ethnologie für die Verschränkung sozialer und kognitiver Aspekte bestimmter Phänomene.<sup>32</sup>

Bei Bohnet geht es vor allem um die Rolle von Kultur als normative Verankerung und Grundlage sozialer, politischer und ökonomischer Prozesse. Hinter dieser Annahme steckt, ähnlich wie bei Simson, die Vorstellung von Kultur als normative Essenz hinter den nur oberflächlichen soziostrukturellen Merkmalen menschlicher Gesellschaften. Warum die soziokulturelle Dimension weniger dynamisch sein soll als die Dimension der Sozialstruktur, wird nicht weiter erläutert. Abschließend schlägt Bohnet für die operative Ebene der Projekte einen „sociocultural counseling approach“ (Bohnet 2002, S. 8) vor. Der „counseling approach“ sieht die prozessorientierte Beratung der Projekte durch spezialisierte Experten und Gutachten vor. Die emotionale Färbung seines Schlussplädoyers umfasst das ganze Spektrum eines Kulturbegriffs, in dem

---

30 Bohnet definiert die Faktoren entlang einer „checkliste“ wie folgt: Legitimacy: Is the problem proposal defined from the point of view of those most closely involved/the participants? Do the project-executing agencies (authorities, organizations, etc.) which already exist or are to be created enjoy sufficient legitimacy/acceptance among the target groups and their own staff to ensure the necessary motivation for sustainable functioning (e.g. for maintenance work and servicing) Sociocultural heterogeneity: What impacts on the project and the society of the recipient country can be expected in the culturally heterogeneous milieu through the selection of location, sector and project-executing agency? Will new imbalances be created or existing ones exacerbated? Does the project concept take sufficient account of the possible heterogeneity of the target groups (including gender-specific aspects)? Bohnet (2002), S. 10.

31 Vgl. Bohnet (2002), S. 7.

32 Vgl. Schweizer (1999), S. 349.



sich Essentialismus, Vitalismus und ein organisches Weltbild vermischen: Kultur ist organisch, sie ist das Herz der Entwicklung. Kultur ist ein Seismograph für die Lebensfähigkeit einer Gesellschaft. Kultur ist vital. Kultur ist Kreativität und damit das Kernelement von Freiheit.

„What is really needed for the future of development policy is a new type of responsibility which is based on the recognition that culture is at the heart of the development strategy. If we consider culture to be the seismograph of societal development, the viability of societies is closely intertwined with the question whether culture has to unfold with all its vitality, because after all, human creativity is the very core of what we consider as freedom.“ (Bohnet 2002, S. 8)

Auch der Rat für nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung betreibt neuerdings die Prüfung der Vereinbarkeit der entwicklungspolitischen Konzeptionen und Programme mit den kulturellen Identitäten, den Werten und Traditionen der Partnerländer. Als nachhaltig gilt, was kulturell kompatibel erscheint. Im Auftrag des Rates führte das Institut für Organisationskommunikation (IFOK) im März 2002 einen Expertenworkshop am Wissenschaftszentrum Berlin durch, dessen Erkenntnisinteresse wie folgt definiert wurde:

„Ausgehend von der These, dass die Idee der Nachhaltigkeit vorwiegend durch das europäische kulturelle Denken geprägt ist, soll die Kurzstudie den Stand der Debatte über die kulturelle Anschlussfähigkeit des Nachhaltigkeitskonzeptes darstellen. Es soll erörtert werden, wie Nachhaltigkeit in Zusammenarbeit mit kulturellen Prägungen wie zum Beispiel Fortschritt, Linearität versus Zyklizität von Entwicklung, individualisierter Handlungsverantwortung versus gemeindlicher Besitzverantwortung u. a. mehr diskutiert wird.“ (Institut für Organisationskommunikation 2002, S. 1)

Die kulturalistische Lesart des Nachhaltigkeitsbegriffs ist von kapitalismus-kritischen Ansätzen geprägt. Oft ist das Kulturargument lediglich ein rhetorisches Vehikel zur Kritik am westlichen Wachstums- bzw. Entwicklungsziel. Das Konzept der Entwicklung werde der Vielfalt unterschiedlicher Kulturen nicht gerecht. „In the light of the concept ‚development‘ all peoples on the globe appear to move along one single road. The lead-runners show the way; they are at the forefront of social evolution, indicating a common destination even for countries which had highly diverse trajectories in the past.“ (Sachs 2000, S. 4)

Ein weiteres Beispiel, wie wissenschaftliche Theorien, in diesem Fall die Kulturökologie, ihren Niederschlag in den Diskussionen der Entwicklungszusammenarbeit finden, ist die Stilisierung indigener, an die Natur angepasster Völker als Umweltheilige oder die Beschwörung zyklischer Wirtschafts- und Lebensrhythmen, der Religion und der Mystik Asiens als Gegenmodell zu westlichen Werten wie Eigentum, Individualismus, Fortschritt, Wachstum und Kapitalakkumulation. Hierbei neigen manche Protagonisten zu einem emotionalen Engagement, das nicht nur keinen Widerspruch duldet, sondern auch im

Umgang mit Fakten (in diesem Fall ein sachlich unrichtiger Verweis auf Jürgen Habermas) ausgesprochen ‚großzügig‘ ist.

Michael Baumann, ehemaliger BMZ-Beamter und heute Vertreter der deutschen NRO „German Watch“, ist ein gutes Beispiel für diese Gruppe.

„Die Menschen in den traditionellen Gesellschaften haben ja noch ein ganz anderes Wissen über Natur und Spiritualität. Technische Lösungen oder westliche Modelle von Entwicklung müssen hier scheitern. Unsere westlichen Gesellschaften sind doch moralisch bankrott. Wir können hier von dem tiefen Wissen der Asiaten lernen und einen Weg zurück zu unserer Identität finden. Das sagt im übrigen auch Habermas.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 2002, Berlin, Deutschland)

Der Bedeutungszuwachs des Faktors Kultur in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts ist auch auf der Ebene der Vereinten Nationen und der Weltbank erkennbar. Beispielhaft sind der von der UNESCO in Auftrag gegebene „Report of the World Commission on Culture and Development“ aus dem Jahre 1995.

Zwar orientiert sich der Report der Welt-Kommission, ähnlich wie die Positivliste des BMZ, weitestgehend an der Essenz der allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, dennoch lanciert er unter dem emphatischen Titel „Our Creative Diversity“ einen holistischen Kulturbegriff, der alle Aspekte menschlicher Gemeinschaften umfasst. „Culture is the whole complex of distinctive spiritual, material, intellectual and emotional features that characterize a society or social group. It includes not only arts and letters, but also modes of life, the fundamental rights of human beings, value systems, traditions and beliefs.“ (UNESCO 1995, S. 10)

Das Weltbankdokument „Culture and Sustainable Development“ (1999) greift diese Perspektive auf und thematisiert mit einem deutlichen Hinweis auf die visionäre Voraussicht ihres Präsidenten James D. Wolfensohn die Bedeutungskraft von Kultur bei der Armutsbekämpfung, Ermächtigungspolitiken (Empowerment) und ihrer Rolle für Prozesse der sozialen Integration. „Under the leadership of its visionary president, James D. Wolfensohn, the World Bank has embarked on an effort to mainstream its concern for culture in its drive for poverty reduction, empowerment and social inclusion.“ (Worldbank Key Documents 1999, S. 1)

Im Anschluss enthält das Papier die Grundzüge einer Rede, die Wolfensohn 1999 in Hongkong vor einem erlesenen Publikum aus internationalen Finanzministern und Zentralbankpräsidenten gehalten hat. Das Spektrum möglicher entwicklungspolitischer Interventionen und Aktivitäten im Feld der Kultur, das Wolfensohn skizziert, beinhaltet pragmatische Überlegungen wie die Problematisierung ungleich verteilter Gewinne bei der Vermarktung des kulturellen Erbes der Dritten Welt im internationalen Tourismusgeschäft. Es umfasst aber ebenso Ausführungen über die intrinsische Bedeutungsmacht von Kultur. „Even more important, cultural heritage is the wellspring of creativity and the foundation of identity, without which we all are like amnesiacs: not knowing

where we go because we do not know who we are or where we came from“ (Worldbank Key Documents 1999, S. 2)

Neben dem holistischen Verständnis von Kultur als distinkte Dimension, die, wie aus den Zitaten hervorgeht, kognitive Prozesse und symbolische Ordnungen und auch materielle Dimensionen steuert und durchdringt, formuliert Wolfensohn auch einen normativen Entwurf darüber, was Kultur leisten muss. Im Zentrum dieses Ansatzes steht die Förderung von Diversität, Minderheitenschutz, soziale Integration und gesellschaftliche Kohäsion.<sup>33</sup> Bei aller Emphase über die Relevanz von Kultur geht es also letztlich um eine ‚bestimmte Version‘ von Kultur, die förderungswürdig erscheint.

Diese Tendenz findet man auch in dem von der UNESCO (1998) initiierten „Action Plan on Cultural Policies for Development“ mit dem Titel „The Power of Culture“<sup>34</sup> wieder. Der Begriff „Cultural Policies“ signalisiert den Übergang von der Berücksichtigung kultureller Faktoren zur unmittelbaren Intervention in die Kultur der Partnerländer. Die Interventionsfelder dieser spezifischen Form des „cultural turn“ in der multilateralen Entwicklungszusammenarbeit werden durch fünf Politikziele exemplifiziert:

1. Kulturpolitik als Schlüsselkomponente von Entwicklungsstrategien.
2. Die Förderung von Kreativität und Teilhabe im kulturellen Leben.
3. Einleitung von Politiken und Verfahren zur Sicherung und Verstärkung des kulturellen Erbes (materiell oder immateriell, beweglich oder unbeweglich) und die Förderung der Kulturindustrie.
4. Förderung der kulturellen und sprachlichen Vielfalt innerhalb der und für die Informationsgesellschaft.
5. Sicherstellung größerer humaner und finanzieller Ressourcen für die kulturelle Entwicklung.<sup>35</sup>

Der Aktionsplan oszilliert, ähnlich wie Wolfensohns Rede, beständig zwischen einem engagierten Kulturrelativismus, der Kultur als Sphäre der Schöpfung und Bewahrung von lokalem Wissen, Tradition und Identität begreift, und einem normativen Universalismus, der im wesentlichen die allgemeine Erklärung der Menschenrechte und Kernelemente der zivilgesellschaftlichen Institutionen, Strukturen und Praktiken der parlamentarischen Demokratien westlicher Prägung beinhaltet. Anstelle der Auseinandersetzung mit politischen Akteuren und ökonomischen Prozessen wird mit einem Kulturbegriff operiert, der je nach Kontext und Situation völlig andere Bezüge und Bedeutungen hat.

Der langjährige Entwicklungsexperte Burghard Claus (2001) gehört zu den wenigen Akteuren der deutschen staatlichen EZ-Community, die sich von der Kulturrhetorik abgrenzen und eine eigenständige Position vertreten. In seinem Artikel „Kultur und Entwicklung in den Partnerländern als Element der

---

33 Vgl. Worldbank Key Documents 1999, S. 2.

34 Der Aktionsplan wurde im Rahmen einer von der UNESCO 1998 organisierten Regierungskonferenz in Stockholm erarbeitet.

35 Vgl. UNESCO (1998), S. 4-8.

Entwicklungszusammenarbeit“ rät er zur Vorsicht bei der Intervention in die Kultur der Partnerländer durch entwicklungspolitische Maßnahmen.

„Wir sollten es dabei belassen, daß sich die kulturelle Identität unserer Partner – wie wir eingangs gesehen haben – auch ohne gezielte Intervention im intra- und interkulturellen Dialog wandelt und nach eigenen Zielen entwickelt. In diesen Dialog können und sollten wir unsere Vorstellungen einbringen. Sollte das Verhalten unserer Partner im Widerspruch zu unseren eigenen Wertvorstellungen stehen, haben wir kein Gegenmittel außer der Kraft des Arguments oder den Rückzug.“ (Claus 2001, S. 321).

Claus' Artikel basiert auf einem Kurzgutachten, das auf ausdrücklichen Wunsch der Ministerin für das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit erstellt wurde. Auch daran wird deutlich, dass es sich hierbei also durchaus um mehr handelt als die übliche soziokulturelle Folklore, die um die verschiedenen Aspekte der konditionalen Hilfe herum veranstaltet wird. Vielmehr wird eine grundsätzliche Denkrichtung deutlich, die auf verschiedenen Ebenen der deutschen und internationalen Entwicklungspolitik verbreitet ist. In jüngster Zeit hat Thomas Zitelmann (2001) in seinem Beitrag „Die Erfindung der entwicklungspolitischen Krisenprävention“ darauf hingewiesen, wie sich die Konjunktur des Kulturarguments im Feld der Konflikt- und Krisenprävention durch Entwicklungsagenturen, internationale Dienste und Nichtregierungsorganisationen auswirkt.

Er zeigt auf, wie die kulturalistische Stereotypisierung rezenter Konfliktparteien (im asiatischen Teil der ehemaligen Sowjetunion) zur Konstruktion eines Kulturkonfliktes zwischen islamischem Kollektivismus versus christlichem Individualismus führt.<sup>36</sup> Seine Ausführungen decken sich mit meinen Erfahrungen bei der Vorbereitung von Personal für internationale Friedensdienste im Auswärtigen Amt im Jahre 2001.

Dort verstrickten sich die Teilnehmer in eine Diskussion über die Zensur von Fernsehen und Print-Medien als legitimes Mittel zum Schutz lokaler kultureller Identität in Afrika. „Diese Kulturen werden durch den Einfluss der westlichen Gesellschaften und der Medien überlastet. Es droht ein Verlust von kultureller Identität und Tradition, der in gewaltsame Konflikte umschlagen kann. Wenn Zensur dazu beitragen kann, diese Prozesse zu kanalisieren, dann bin ich für Zensur.“ (Quelle: Eigene Erhebungen, Berlin 2001)

In der anschließenden Diskussion stellten die jungen Experten die Universalität der Menschenrechte, trotz ihrer Ratifizierung durch die überwiegende Mehrheit der Staatenwelt, zugunsten eines neuen Kulturrelativismus in Frage. Auch der Hinweis, afrikanische Diktatoren könnten diesen Kulturrelativismus für ihre Ziele instrumentalisieren, erschütterte die Haltung der künftigen Krisenmediatoren in keiner Weise. Demokratie, Parlamentarismus und Menschenrechte stellten westliche Konzeptionen dar, die in Afrika geschei-

---

36 Einen Überblick über den gegenwärtigen Stand der Konzepte der entwicklungspolitischen Krisenprävention findet sich bei Mehler/Ribaux (2000).

tert seien. Man müsse nun nach neuen Ansätzen suchen. Die vorsichtig vorgebrachte These einer in den USA graduierten Äthiopierin, dass Demokratie eine institutionelle Plattform für die friedliche Entfaltung afrikanischer Kultur bilden könne, wurde von den anderen Teilnehmern energisch zurückgewiesen. In einer Pause der Veranstaltung bemerkte eine amerikanische Teilnehmerin, die Äthiopierin sei ihrer Kultur durch das Studium in den USA wohl entfremdet. Der wohlmeinende (Inter)Kulturalismus duldet, wie ich im Verlauf der Arbeit noch häufiger zeigen werde, keinen Widerspruch. Dies gilt insbesondere für diejenigen, die er so innig umarmen will.

Einen weiteren wichtigen Beitrag zur Renaissance des Faktors Kultur hat die sog. Entwicklungsethnologie geleistet. Ihr wird in dieser Arbeit ein gesondertes Kapitel gewidmet. In den letzten 15 Jahren hat eine Reihe von Ethnologen den „Marsch durch die Institutionen“ der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit mit dem Credo angetreten, das Verständnis von Entwicklung „als komplexen, kulturell eingebetteten Prozess des sozialen Wandels“ (Kievelitz 1997, S. 52) zu fördern. Die Thematisierung der interkulturellen Problematik in der Entwicklungszusammenarbeit ist heute eine Domäne, die neben vereinzelt Psychologen in der Personalabteilung der GTZ in Eschborn vor allem von sogenannten ‚Entwicklungsethologen‘ betrieben wird. Ihr Engagement hat dazu beigetragen, dass die Einbeziehung sozio-kultureller Faktoren und Partizipation bei der Planung, Implementierung und Evaluierung von EZ-Projekten heute zum entwicklungspolitischen Standardritual gehört, das von den meisten Organisationen, staatlich oder nicht-staatlich, zumindest rhetorisch zelebriert wird. Exemplarisch für dieses Engagement ist die Erweiterung der Simsonschen soziokulturellen Schlüsselfaktoren durch Bliss, Gaesing und Neumann (1997) aber auch die Beiträge von Schönhuth und Kievelitz (1993) zur Differenzierung der Appraisal-Verfahren in der GTZ und die Überlegungen zur interkulturellen Problematik der „Zielorientierten Projektplanung“ (ZOPP) von Kievelitz und Tilmes (1992). Diese Spielart der Entwicklungsethnologie hat sich seit einigen Jahren in Form von Arbeitsgruppen und Vereinen, wie der „Arbeitsgemeinschaft Entwicklungsethnologie e.V.“, institutionalisiert. Sie agieren als eigenständige Expertengruppe innerhalb der deutschen staatlichen und nicht-staatlichen Entwicklungszusammenarbeit. Im Gegensatz zu anderen Expertengruppen der EZ bezieht die Entwicklungsethnologie eine explizit politisch verstandene, normative Position. Hierzu gehört sowohl die Selbstverortung als Anwaltschaft für die Zielgruppen der EZ, als auch die Formulierung einer moralisch-ethischen Agenda für die gesamte entwicklungspolitische Praxis. Frank Bliss und Michael Schönhuth haben in der Januarausgabe 2002 der Zeitschrift „Entwicklung und Zusammenarbeit“ der DSE acht „Ethische Leitlinien für die entwicklungspolitische Praxis“ (re)formuliert, die sie zu Beginn der 90er Jahre erstmals in die Debatte eingebracht haben.

Die Leitlinien operieren mit acht spezifischen Definitionen von Entwicklung, Respekt, Partizipation, Offenlegung, Ganzheitlichkeit, unbeabsichtigten Wirkungen, Datenschutz und Grenzen der Schweigepflicht. Die Autoren

verstehen ihren Regelkanon als Orientierungshilfe und Handlungsanweisung für Gutachter und Projektexterten, zur Lösung von Loyalitätskonflikten, die sich aus dem Spannungsfeld der Interessen von Auftraggebern, Zielgruppen und der internationalen Öffentlichkeit ergeben.<sup>37</sup> Für die Projektexterten beinhalten die Leitlinien eine weitere Vertiefung ihres Aufgabenfeldes in eine explizit moralisch-ethische Dimension.

Innerhalb der GTZ hat die Diskussion über den Zusammenhang zwischen Kultur, Gesellschaft und Entwicklung in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Sie äußert sich in den veränderten Arbeitsfeldern der Langzeitexperten und erweiterten Anforderungsprofilen. Einen besonders frühen, unmittelbar auf die Projektwirklichkeit bezogenen Beitrag zu dieser Diskussion lieferte die bereits erwähnte Arbeit von Hans Zwiefelhofer (1982). Zwiefelhofer thematisiert die schwierige Konfrontation der Entwicklungsexperten mit anderen (kulturellen) Sinnzusammenhängen, Sprache, Symbolik, Riten und Moral ihrer Einsatz, bzw. Gastländer und leitet daraus erste Konturen eines möglichen Anforderungsprofils für die Berufsgruppe ab.

„Besondere Sorgfalt ist dem Einsatz von Experten und Entwicklungshelfern zu widmen; ihnen ist die Aufgabe gestellt, mit Menschen, die in einem anderen gesellschaftlichen und geschichtlichen Sinnzusammenhang leben, zusammenzuarbeiten. In der Regel sind den Experten und Entwicklungshelfern die nicht-europäischen Kulturen in Sprache und Symbolik, Riten und Moral kaum bekannt; sie müssen fähig sein, die ihnen fremden Menschen schrittweise als wirkliche Partner anzuerkennen.“ (Zwiefelhofer 1982, S. 13-14)

In diesem Sinne begreift Zwiefelhofer Entwicklungshilfeprojekte als Orte gruppendynamischer Prozesse zwischen Experten und Zielgruppen und betont die Relevanz von interkultureller Kommunikation und interkultureller Kommunikationskompetenz. Trotz der Kanonisierung von Zwiefelhofers Überlegungen durch ihre Übernahme in die 1992 vom BMZ herausgegebene Materialsammlung „Sozio-kulturelle Fragen in der Entwicklungspolitik“ wird der Text in Expertenkreisen heute kaum noch rezipiert.

Im Gegensatz zu der als „Projektitis“ ironisierten Verengung der Perspektive auf die Projekte wird gegenwärtig in größeren Dimensionen und Zusammenhängen gedacht, formuliert und agiert.<sup>38</sup> Globale Strukturpolitik erfordert Wirtschaftsberatung, Politikberatung, Ökologieberatung auf nationaler Ebene. Für die Projekte der GTZ bedeutet dies, zumindest auf der Ebene der politischen Absichtserklärungen und Abkommen, eine massive Aufwertung ihrer Bedeutung und Relevanz. Die volkswirtschaftliche Beratung wird auf nationaler Ebene, in Ministerien und Durchführungsorganisationen, angesiedelt und soll im Stile internationaler Beratungsagenturen durchgeführt werden.

---

<sup>37</sup> Vgl. Bliss/Schönhuth 2002, S. 4.

<sup>38</sup> Dies trifft auch auf den Großteil der von mir in den genannten Ländern untersuchten Projekten zu.

Politikberatung wird als strategische Dimension begriffen<sup>39</sup>, die dazu beitragen soll, die vom BMZ festgelegten Ziele der politischen Dimension der EZ umzusetzen. Anstelle fachlich-technischer Qualifikation gelten ‚Interkulturelle Kompetenz‘, ‚Management- und Policy-skills‘ als Schlüsselqualifikationen für Führungskräfte in der Entwicklungszusammenarbeit. Die Projektextperten sollen nicht mehr nur technisches Wissen und Know-how vermitteln, sondern selbst zu kompetenten Akteuren eines partizipativen, systemischen, prozessorientierten, interkulturellen Dialogs über Entwicklung werden.<sup>40</sup> Dieser Wandel der technischen Zusammenarbeit wird von der GTZ als „das Ergebnis des wachsenden Wissens um die Komplexität der Strukturen und Aufgaben und der Widerspiegelung dieser Komplexität im Herangehen“(GTZ 2000a, S. 6) charakterisiert. Ob es sich dabei um einen echten Konzeptionswandel oder um bloße Rhetorik handelt wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch diskutiert werden.

Die Fülle an Publikationen über interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Management in multinationalen Unternehmen und internationalen Diensten ist beeindruckend. Ein markanter Unterschied zu aktuellen sozial-, kultur- und geisteswissenschaftlichen Debatten zum Thema besteht in der strikt anwendungsbezogenen Ausrichtung der Ansätze. In der Mehrzahl wird versucht, eine Kategorisierung und Operationalisierung kultureller Wertefelder und Identitäten im Sinne eines interkulturellen „tool-kit“ vorzunehmen.

Der interkulturell agierende Manager oder Projektextperte soll durch ein gezieltes Training für die essentiellen kulturellen Wertefelder seiner Partner sensibilisiert werden. Die Kenntnis der handlungsbestimmenden kulturellen Wertefelder des Partners soll die Zusammenarbeit erleichtern bzw. eine interkulturelle Handlungskompetenz erst ermöglichen.

---

39 Ich beziehe mich auf ein nichtveröffentlichtes internes Diskussionspapier der Abteilung Reform von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft der GTZ aus dem Jahre 1998.

40 Vgl. BMZ (1992), S. 14 und GTZ (2000), S. 4f.





### 3. INTERKULTURALISMUS

Die kulturvergleichende Managementforschung hat in den letzten zehn Jahren einen erheblichen Aufschwung erlebt, der in Kulturalisierung der sozialen, politischen und ökonomischen Aspekte der Globalisierungsdebatte begründet ist. Kulturvergleichende Managementforschung bedeutet, die jeweilige kulturelle Umwelt, den Managementprozess und die Persönlichkeitsmerkmale beteiligter Akteure in verschiedenen Ländern zu erfassen und miteinander zu vergleichen. Verschiedene Länder und Kulturen werden nach ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten bezüglich der Managementkultur, -prozesse und -akteure klassifiziert. Es wird versucht, die soziokulturellen Ursachen für die ermittelten Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Managementprozess und -verhalten zu identifizieren. Das Ziel der kulturvergleichenden Managementforschung ist, durch die Kenntnis kultureller Unterschiede und ihrer Ursachen zu einem besseren Verständnis der jeweils anderen Kultur und damit auch zu einem konstruktiveren Umgang mit ihren Vertretern beizutragen. Hier überschneidet sich die Managementforschung mit Forschungen, die sich mit der interkulturellen Kommunikation auseinandersetzen. Interkulturelle Kommunikation geht über den Fokus auf Prozesse der Planung, Organisation und Durchführung von Arbeit hinaus. Sie widmet sich auf grundsätzliche Weise der Verständigung von Kulturen im Kontext der Globalisierung.

Innerhalb der kulturvergleichenden Management- und Kommunikationsforschung existieren zwei Ansätze, die verschiedene Schwerpunkte setzen. Es handelt sich dabei um kulturvergleichende und kulturspezifische Untersuchungen. Erstere versuchen über den Kulturvergleich zu Aussagen über kulturelle Orientierungen und Handlungsweisen zu gelangen. Die kulturspezifische Forschung beschäftigt sich mit den Spezifika nur einer Kultur. Beide Ansätze treffen sich jedoch in der Annahme, dass Kultur messbar, in bestimmten Kategorien darstellbar und für konkrete Handlungsanweisungen operationalisierbar sei. Hinzu kommt, dass auch in den kulturspezifisch angelegten Arbeiten ein imaginiertes kultureller Rezipient (in der Regel der westliche Leser, der etwas über eine andere exotische Kultur lernen soll) mitgedacht oder auch direkt angesprochen wird und in diesem Sinne kulturvergleichend argumentiert wird. Im weiteren Verlauf meiner Arbeit wird deshalb auf die obige Unterscheidung verzichtet.

Als konstitutive Beiträge zur interkulturellen Kommunikation und zum interkulturellen Management können die Arbeiten von Edward T. Hall (1959, 1966, 1976, 1990), das „Dimensionenmodell“ des niederländischen Sozialwissenschaftlers und Unternehmensberaters Geert Hofstede (1980, 1983, 1997) und das vom Regensburger Psychologen Alexander Thomas vorgelegte

„Kulturstandardkonzept“ (1991, 1996, 1999) gelten.<sup>1</sup> Alle drei Autoren sind in den letzten zehn Jahren in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit rezipiert worden. Im folgenden werden die interkulturalistischen Texte von Hall, Hofstede und Thomas zunächst dargestellt.

#### **3.1 Kultur als verborgene Kodierung: Edward T. Hall**

„In physics today, so far we know, the galaxies that one studies are all controlled by the same laws. This is not entirely true of the worlds created by humans. Each cultural world operates according to its own internal dynamic, its own principles, and its own laws – written and unwritten.“ (Hall and Hall 1990, S. 3)

Der amerikanische Ethnologe Edward T. Hall kann als Stammvater der Interkulturellen Kommunikation bezeichnet werden. In den Arbeiten „The Silent Language“ (1959) und „The Hidden Dimension“ (1966), „Beyond Culture“ (1976) und „Understanding Cultural Differences“ (1990) entwickelt Hall eine Kulturtheorie, die weniger Werte und Normen als einen umfassenden Kommunikationsbegriff in ihr Zentrum stellt. Das emphatische Credo „Kultur ist Kommunikation!“ (Hall 1990, S. 3) beinhaltet nicht nur die Definition von Kommunikation als ein System zur Kreation, Sendung, Lagerung und Verarbeitung von Informationen<sup>2</sup>, sondern umfasst jede Form menschlicher Interaktion. Bereits in den 50er und 60er Jahren operationalisierte Hall seine Kulturtheorie für interkulturelle Trainingsprogramme im Auftrag des amerikanischen Außenministerium. Wie Dahlén (1997) zeigt, sind Halls Ideen, Postulate und Begrifflichkeiten bis heute konstitutiv und prägend für die essentialistische Perspektive der interkulturellen Kommunikation und einen großen Teil der Differenzideologie des Multikulturalismus.

Was für eine Art von Sprache Kultur im Hallschen Sinne ist, wird aus den Titeln seiner frühen Publikationen deutlich. Kultur ist eine „stille Sprache“ und eine „verborgene Dimension“. In dieser stillen Sprache ist nur ein geringer Teil der Informationen explizit und definiert und damit für jedermann verständlich und verhandelbar.

Der weitaus größere Teil der Informationen ist unformal und versteckt. Kultur ist also nicht das, was offensichtlich ist, sondern das, was im Verborgenen liegt. „Culture hides much more than it reveals, and strangely enough what it hides, it hides most effectively from its own participants“ (Hall 1959, S. 30)

Im Gegensatz zur Ökonomie, Politik oder Ideologie, deren Charakteristika und Wirkungen auf Individuen und Gruppen offensichtlich und spürbar sind, wird die Handlungswirksamkeit der geheimen Sprache Kultur von Ihren Trägern nicht bewusst erfahren. „Economic, political, and ideological aspects get

---

1 Weitere bekannte Arbeiten stammen von Triandis (1972), Landis/Brislin (1983), Kohls (1984, 1995) sowie Landis/Baghat (1996), und Trompenaars (1995).

2 Vgl. Hall (1990), S. 179.

most of the attention because they have a clear impact on people. Communication is the cultural part, and it tends to function automatically. People know as much about it as they do about the inner workings of their automobile, which isn't very much.“ (Hall 1979, S. 47)

Die stille Sprache Kultur wird zwar im Sozialisationsprozess erlernt, ihre handlungsbestimmende Macht begründet Hall jedoch, indem er seine stille Sprache in Anlehnung an die Freudsche Konzeption des Unterbewussten als eine verborgene Kraft, eine hidden force beschreibt, über die der Mensch keine bewusste Kontrolle auszuüben vermag.<sup>3</sup> In einem weiteren Schritt vollzieht Hall zur Fundierung seiner Argumentation eine kausale Verknüpfung von Natur und Kultur. Fundamentale menschliche Verhaltensweisen, wie die Bildung von Gruppen mit Aufgabenteilung: „Association“, die Gründung von Territorien, Gebieten und Nationen (Territoriality), aber auch die Geschlechteraufteilung der Spezies Mensch in männlich und weiblich (Bisexuality), oder das Verteidigen der eigenen Existenz (Defence) repräsentieren nach Hall Muster, die sich im Evolutionsprozess aller Spezies als überlebenswichtig und erfolgreich erwiesen haben.<sup>4</sup>

Menschliche Gesellschaften transferieren und übersetzen diese Erfolgsmodelle der Evolution in die Sphäre der Kultur. Halls Überlegungen sind damit mit ethologischen bzw. sozio-biologischen Perspektiven verknüpft. Gruppenbildung mit Aufgabenteilung finden im Zellenverbund wie in menschlichen Gemeinschaften statt, ähnlich dem Revierverhalten bei Tieren bilden menschliche Gesellschaften Konzeptionen von Territorialität aus. Bisexualität ist die Voraussetzung für das Überleben der Arten, deshalb ist sie für Hall ein zentrales Charakteristikum menschlicher Gesellschaften. Jede Art also auch die Spezies Mensch verteidigt sich gegen Eindringlinge oder Gefährdungen der eigenen Existenz.<sup>5</sup>

---

3 Vgl. Hall (1959), S. 60

4 Insgesamt identifiziert Hall zehn elementare Muster menschlicher Aktivitäten, die er als „primary message systems“ bezeichnet:

1. Interaction: Interaktion mit der natürlichen Umwelt, Interaktion mit Menschen durch Sprache und Schrift (hierzu gehört auch lernen, lehren und spielen), Interaktion mit Raum und Zeit.
2. Association: Gruppenbildung und Aufgabenteilung.
3. Subsistence: Selbstversorgung mit Nahrungsmitteln.
4. Bisexuality: zwei Geschlechter als Voraussetzung für erfolgreiche Fortpflanzung.
5. Territoriality: Bildung von Gebieten und Nationen.
6. Temporality: Rhythmen und Zeiteinteilungen.
7. Learning: Lernprozesse.
8. Play: Spiel.
9. Defence: Verteidigung der eigenen Existenz.
10. Exploitation (use of materials): Gebrauch von Rohstoffen und natürlichen Materialien.

(Vgl. Hall 1959, S. 38)

Die Grammatik der geheimen Sprache Kultur besteht nach Hall aus sogenannten „Hidden Codes“<sup>6</sup>. Die „Hidden Codes“ sind verborgene, distinkte, essenzielle kulturelle Signaturen (die Hall, wie oben gezeigt, ethologisch begründet), die über Kommunikationsprozesse einen explizit handlungsleitenden Charakter bekommen. Die verborgenen Kodierungen werden in den kulturell unterschiedlichen Konzeptionen von Zeit, (sozialem) Kontext, Raum und Informationsfluss wirksam. Bei diesen Konzeptionen handelt es sich zumeist um binäre Oppositionen. Bei der Konzeption von Zeit lautet das Gegensatzpaar „monochronisch/polychronisch“. (Sozialer) Kontext wird mit unter „hoher Kontext/niedriger Kontext“ verhandelt. Die Konzeption Raum unterscheidet kulturspezifische Formen der Trennung zwischen privaten Räumen und beruflichen bzw. öffentlichen Räumen. Sie dient aber auch dazu, kulturell bedingte Bedürfnisse nach sozialer Nähe bzw. Distanz aufzuzeigen.<sup>7</sup> Die Kodierung „Informationsfluss“ bezieht sich auf kulturell unterschiedliche Bedingungen des Austausches und der Verbreitung von Informationen und Wissen. Insbesondere die Kanäle und die Verbreitungsgeschwindigkeit von Informationen, der „Informationsfluss“, sind für Hall dabei von besonderem Interesse. Die Konzeption der verborgenen Kodierungen wird von Hall durch eine spezifische Handlungstheorie ergänzt, die er als Handlungsketten „action chains“ bezeichnet.

Die Konzeption der Handlungsketten, die Hall aus verhaltensbiologischen Forschungen übernimmt, thematisiert im wesentlichen kulturell standardisierte Handlungsabläufe und Interaktionsmuster, deren Bedeutungsmacht in interkulturellen Kontaktsituationen besonders evident wird.

Monochronische Kulturen sind durch eine starke Fixierung auf Linearität, Effizienz und Planbarkeit, bzw. Beherrschbarkeit und die Kontrolle von Zeit gekennzeichnet. Deutschland stellt nach Hall eine typisch monochronische Kultur dar.

„Time lies at the core of German Culture. For Germans it is one of the principal ways of organizing life. [...] Promptness is taken for granted in Germany – in fact, it’s almost an obsession. If there is a chance you’ll be late for an appointment, telephone ahead. The Germans want to know where their visitors are at all times; not knowing where to reach a visitor violates the German sense of order.“ (Hall and Hall 1990, S. 35)

Die monochronische Zeitkonzeption hat auch Auswirkungen auf die Organisation von Arbeitsprozessen und das Kommunikationsverhalten. Machtbezogenheit und hierarchisch-autoritäre Führungsstrukturen sind typisch für die monochronische Kultur.<sup>8</sup> Beides fließt in (interkulturelle) Kommunikationsprozesse ein und formt diese. Die Antipode zur „iron hand of monochronic

---

5 Vgl. Hall (1959), S. 34ff.

6 Der Begriff hidden codes wird insbesondere in dem 1990 gemeinsam mit Mildred Hall veröffentlichten Buch „Understanding Cultural Differences“ verwendet.

7 Vgl. Hall & Hall (1990), S. 11f.

8 Vgl. Hall & Hall (1990), S. 43.

time“ (Hall & Hall 1990, S. 14) ist die polychronische Kultur. Nicht Linearität sondern Flexibilität kennzeichnet diesen Kulturtyp. Arbeits- und Kommunikationsprozesse sind nicht durch Hierarchie, Macht und Plan gekennzeichnet, sondern durch Flexibilität, Improvisation und die Einbeziehung vieler, gleichzeitig arbeitender Personen. „In almost every respect, polychronic systems are the antithesis of monochronic systems. Polychronic time is characterized by the simultaneous occurrence of many things and by great involvement with people.“ (Hall & Hall 1990, S. 14)

Polychronische Kulturen trennen im Gegensatz zu monochronischen Kulturen nicht zwischen privaten und professionellen Sphären. Vielmehr werden die Interaktionspartner in soziale Netzwerke mit familiärem Charakter integriert. Die Netzwerke basieren auf gegenseitigen Verpflichtungen und emotionalen Verbindungen.<sup>9</sup> Eine typische polychronische Kultur ist Frankreich, in besonderem Maße jedoch die Kulturen Lateinamerikas, der arabischen Welt und Ostasiens.<sup>10</sup>

Unter Kontext versteht Hall kulturell unterschiedliche Konzeptionen sozialer, institutioneller und struktureller Dichte, die untrennbar mit dem Inhalt, der Form und dem Verlauf eines Kommunikationsprozesses verknüpft sind. Das Gegensatzpaar „high context“ und „low context“ bezeichnet diese kulturellen Unterschiede. „Context is the information, that surrounds an event; it is inextricably bound with the meaning of the event [...] The cultures of the world can be compared on a scale from high to low context.“ (Hall & Hall 1990, S. 6)

Kulturen mit hohem Kontext zeichnen sich durch verbindliche, häufig kollektivistische soziale Beziehungen, klare Hierarchien sowie eine starke Betonung von Autorität und Loyalität aus. Kulturen mit geringem Kontext betonen eher die Rolle des Individuums. In Kulturen mit hohem Kontext benötigen Kommunikationsprozesse sehr wenig explizite und erklärende verbale oder schriftliche Äußerungen. Ein großer Teil der Kommunikationsinhalte wird durch ihren „Kontext“ vorgegeben. In Kulturen mit niedrigem Kontext wird das meiste der Informationen explizit übermittelt. Vieles, was in Kulturen mit hohem Kontext selbstverständlich ist, muss in individualistischen Kulturen erst ausgedrückt werden. Im Orient und in Ostasien verortet Hall überwiegend Kulturen mit hohem Kontext. Der Westen hingegen beherbergt Kulturen mit geringem Kontext.<sup>11</sup>

Hinter der kulturellen Konzeption des Raums verbirgt sich Halls aus der Ethnologie entlehnte Kategorie der Territorialität. Hierbei handelt es sich um die soziale und räumliche Trennung zwischen öffentlichen und privaten Sphären oder Beruf und Freizeit und auch um den kulturell unterschiedlichen Umgang mit physischer Nähe oder auch den Anspruch ganzer Nationen auf ein bestimmtes Territorium.<sup>12</sup> So gilt für die Deutschen: „For the Germans space is

---

9 Vgl. Hall & Hall (1990), S. 15-16.

10 Vgl. Hall & Hall (1990), S. 153ff.

11 Vgl. Hall & Hall (1990), S. 6f.

12 Vgl. Hall & Hall (1990), S. 10ff.

sacred. Their sense of being geographically crowded is a contributor to this territorial behavior. Homes are protected from outsiders by a variety of barriers: fences, walls, hedges, solid doors, blinds, shutters, and screening to prevent visual or auditory intrusion.“ (Hall & Hall 1990, S. 38.)

Die Art und Weise, wie Informationen fließen, unterscheidet sich ebenfalls von Kultur zu Kultur, und ist mit den Konzeptionen von Zeit, Kontext und Raum verknüpft. So fließen Informationen in polychronischen Kulturen schneller, weil die Kommunikationsprozesse auf vielfältigere und flexiblere Kanäle zurückgreifen können als dies in monochronischen Kulturen der Fall ist. Monochronie führt zu einem erschwerten Informationsfluss, da Wissen vor allem unter dem Aspekt seiner Machtwertigkeit verhandelt wird. „[...] Since knowledge is power, secrecy is common. Germans do not share information freely, and it is difficult to get information in most organisations“ (Hall & Hall 1990, S. 41).

Halls Handlungstheorie der „action chains“ bezeichnet Verhaltens- oder Interaktionssequenzen mit zwei oder mehr Teilnehmern und einem bestimmten Handlungsziel. Das Handlungsziel kann nur erreicht werden, wenn eine bestimmte, kulturell standardisierte Abfolge von Schritten genau nachvollzogen wird.

„An action chain is a set sequence of events in which usually two or more individuals participate. It is reminiscent of a dance that is used as a means of reaching a common goal that can be reached only after, and not before, each link in the chain has been forged. [...] If any of the basic acts are left out or are too heavily distorted, the action must be started all over again. Making breakfast, meeting a friend, buying something in a store, writing a poem or book are all examples of action chains of varying complexity.“ (Hall 1959, S. 141)

Der Begriff der Handlungsketten gehört ebenfalls zum Vokabular der Verhaltensbiologie. Hier wie dort geht es um die Identifikation einer bedeutungsmächtigen Struktur, im Falle der Verhaltensbiologie der Instinkt, die das tierische Handeln bestimmt. Hall positioniert seine Handlungsketten als umfassende Handlungstheorie. Sie wird, wie oben zu sehen, nicht nur auf so unterschiedliche Handlungen wie die Zubereitung eines Frühstücks oder das Schreiben eines Buches angewendet, sondern strukturiert das ganze soziale Universum. „In fact I seriously doubt if man does anything of a social nature that does not involve action chains. Some action chains are incredibly long, requiring more than a lifetime to be played out, while others last only a few seconds.“ (Hall 1959, S.143)

Die interkulturelle Kontaktsituation bezeichnet Hall als „Interface between cultures“.<sup>13</sup> Der Erfolg eines „kulturellen interfacing“ hängt von grundlegenden Prinzipien ab, die im wesentlichen kulturelle Differenzgrade bezeichnen. „New frontiers are not only to be found in outer space or in the microworld of science; they are also at the interface between cultures.“ (Hall & Hall 1990, S. 31)

---

13 Vgl. Hall & Hall (1990), S. 26f.

Je höher die Differenz zwischen zwei Kulturen, desto komplizierter gerät das interfacing. Die kulturelle Distanz, gemessen und dargestellt in den besprochenen binären Oppositionen, ist entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg des interfacing. Generell gilt, so Hall & Hall, dass low-context Kulturen mit hochgradig entwickelten mechanischen Systemen geringere Probleme bei der Etablierung eines Interface haben als high-context Kulturen. Letztere verfügen über eine geringe institutionelle und verfahrensspezifische Verregelung von Kommunikations- und Handlungsprozessen. Der Erfolg des kulturellen interfacing ist hier abhängig von Personen und ihren Talenten. Die Wahl des Begriffes „Interface“ ist dabei nicht willkürlich. Sie ergänzt Halls Anleihen aus der Ethnologie durch die Anlehnung an die Sprache der Computer und Programme. Auch in diesem Fall geht es um die Fundierung des eigenen Arguments. Der Technizismus des Begriffes „Schnittstelle zwischen den Kulturen“ betont nicht nur Differenz, sondern unterstreicht auch die Handhabbarkeit dieser Differenz.

Die Revitalisierung des Faktors Kultur in der internationalen Politik, transnationalen Unternehmen und den nationalen Diskursen über globale Migrationsphänomene und die multikulturelle Gesellschaft haben Edward T. Halls Arbeiten eine bemerkenswerte Renaissance und neue Auflagen beschert. Wie Dahlén (1997) in seiner detaillierten Arbeit zeigt, wird Hall im organisierten Milieu der professionellen Interkulturalisten als Stammvater der Disziplin „Interkulturelle Kommunikation“ inszeniert. Seine konzeptionellen Überlegungen und Postulate werden bis in die Gegenwart, wenn auch in unterschiedlicher Dichte und Häufigkeit, von einer großen Zahl der Anbieter interkultureller Trainings verwendet. Auch unter den von mir befragten Entwicklungsexperten in Ägypten, Jordanien und dem Jemen gehören bestimmte Versatzstücke und Begrifflichkeiten Halls zur Terminologie des Nachdenkens der Zusammenhänge zwischen kultureller Identität und dem Erfolg oder Misserfolg von Entwicklungsstrategien.

### 3.2 Kultur als mentales Programm: Geert Hofstede

„Jeder Mensch trägt in seinem Inneren Muster des Denkens, Fühlens und potentiellen Handelns, die er ein Leben lang erlernt hat. [...] Sobald sich bestimmte Denk-, Fühl- und Handlungsmuster im Kopf eines Menschen gefestigt haben, muß er diese erst ablegen, bevor er in der Lage ist, etwas anderes zu lernen, und etwas abzulegen ist schwieriger, als es zum ersten Mal zu lernen. Unter Verwendung einer Analogie zur Art und Weise, wie Computer programmiert sind, nennt dieses Buch solche Denk-, Fühl und Handlungsmuster mentale Programme.“ (Hofstede 1997, S. 2)

Wenn Edward T. Hall im vorangegangenen Kapitel als Stammvater der kulturessentialistischen Führungs- und Kommunikationstheorien bezeichnet worden ist, dann muss der niederländische Sozialwissenschaftler und Unternehmensberater Geert Hofstede als der Nestor der Disziplin gelten. Sein Dimensionenmodell gehört zum Standardprogramm der meisten Beratungsfirmen und Insti-

tute für interkulturelle Kommunikation und wurde in der populären Managementliteratur der letzten Jahre mit leichten Variationen immer wieder rezipiert und weiterentwickelt.<sup>14</sup> Hofstede führte Ende der sechziger Jahre und zu Beginn der siebziger Jahre zur empirischen Klärung der „wirklichen Unterschiede“ zwischen den Kulturen eine groß angelegte Studie in 50 Ländern (und drei Regionen) durch, bei der 116.000 Mitarbeiter der Firma IBM in 72 nationalen Tochtergesellschaften, 38 Berufen und 20 Sprachen mit Fragebögen, die jeweils 100 Fragen umfassten, interviewt wurden.<sup>15</sup> „Die Fragen befassten sich vor allem mit den persönlichen Werten der Beschäftigten in Bezug auf die Arbeitssituation und [...] über die persönlichen Einstellungen von Mitarbeitern.“ (Hofstede 1997, S. 363)

Als Ergebnis dieser Studie entwickelte Hofstede ein Indexsystem, das unmittelbar handlungsbestimmende Wertorientierungen unterschiedlicher Kulturen identifiziert, misst und in Zahlenwerten darstellt. Die Auswertung der Wertetabellen soll als Basis zur angemessenen Organisation interkultureller Arbeitsprozesse und zur Verbesserung von Managementstrategien in internationalen Arenen genutzt werden.<sup>16</sup> Hofstede bezeichnet Kultur ausdrücklich als „mentales Programm“ (Hofstede 1997: 2) oder „mentale Software“ (Hofstede 1997: 3), um ihre normative Kraft zu betonen. Die Persönlichkeit eines Individuums ist dessen einzigartige Kombination mentaler Programme.

Der Technizismus in der Wortwahl ist dabei kalkuliert. Einerseits verleiht die Stilisierung von Kultur – als eine alle Aspekte der menschlichen Existenz integrierende Software – Hofstedes Ausführungen die notwendige ontologische Tiefe, die typisch für kulturessentialistische Betrachtungen ist. Andererseits suggeriert die Terminologie der Computer und Programme Beherrschbarkeit und Handhabbarkeit, weil Hofstede den Schlüssel zur Dekodierung dieser Software in der Hand zu halten scheint.

Die zentralen Bausteine der Software Kultur verortet Hofstede in den Bereichen:

- Symbole: bedeutungsmächtige Worte, Gesten, Bilder oder Objekte.
- Helden: Lebende oder verstorbene handlungsleitende Vorbilder und Idole.
- Rituale: Sozial notwendige kollektive Tätigkeiten und Zeremonien.
- Werte: Neigung, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen.<sup>17</sup>

---

14 Die amerikanischen Berater Trompenaars und Hampden-Turner (1998) arbeiten mit einem Dimensionenmodell, das sich nur terminologisch von dem Hofstedes unterscheidet.

15 Vgl. Hofstede (1997), S. 363f.

16 Die ersten Publikationen Hofstedes, die sich explizit mit der Verbreitung der Forschungsergebnisse beschäftigen, sind: *Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values* (1980) und *National Culture in four Dimensions* (1983).

17 Vgl. Hofstede (1997), S. 7-10.



Diese Bausteine verfügen über eine hierarchische Relevanzstruktur. Der Kern der Kultur wird von den unsichtbaren Werten bestimmt. Um ihn herum befinden sich die für den außenstehenden Beobachter sichtbaren Praktiken: Rituale, Helden und Symbole. Die unsichtbaren Werte folgen einem streng binären Muster. Hofstede bezeichnet sie als „Gefühle mit einer Orientierung zum Plus- oder Minuspol hin“ (Hofstede 1997, S. 9). Die Plus- oder Minuspole werden entlang der folgenden Gegensatzpaare gebildet: „böse – gut“, „schmutzig – sauber“, „häßlich – schön“, „unnatürlich – natürlich“, „anormal – normal“, „paradox – logisch“ und „irrational – rational“ (Hofstede 1997, S. 9)

Um die mentalen Programmierungen bestimmten Gesellschaften zuordnen zu können, verwendet Hofstede einen Begriff, dessen Kontext nicht weniger bedeutungsmächtig und ambivalent ist. Es handelt sich um den Begriff der Nationalkultur. Eine Nationalkultur versteht er als diejenige „kollektive Programmierung des Geistes“ (Hofstede 1997: 403), welche durch die Sozialisation in einem bestimmten Land erworben wird.

Die Nationalkulturen werden auf einer höheren Ebene zu kulturkreisähnlichen Regionen wie „christlich westlicher Kulturkreis“, „islamischer Kulturkreis“ usw. verdichtet.<sup>18</sup> Hofstede definiert vier Grundmuster nationaler Kulturen:

- „1. Soziale Ungleichheit einschließlich des Verhältnisses zur Autorität.
2. Die Beziehung zwischen dem Individuum und der Gruppe.
3. Vorstellungen von Maskulinität und Feminität: die sozialen Auswirkungen, als Junge oder Mädchen geboren zu sein.
4. Die Art und Weise, mit Ungewissheit umzugehen, und zwar in Bezug auf die Kontrolle von Aggression und das Ausdrücken von Emotionen.“ (Hofstede 1997, S. 16-17)

Entsprechend definiert Hofstedes Indexsystem vier kulturelle Dimensionen und ordnet ihnen Punkte auf einer Skala zwischen 0 und 100 zu: Machtdistanz (Machtdistanzindex MDI), Kollektivismus/Individualismus (KLV/IDV -Index), Maskulinität/Feminität (MAS/FEM -Index) und Unsicherheitsvermeidung (UVI-Index). Zur Erfassung der konfuzianischen Dynamik in Asien hat Hofstede gemeinsam mit Michael Harris Bond (1988) den Index Langfrist/Kurzfristorientierung (LTO-Index) entwickelt.<sup>19</sup> Eine Dimension bezeichnet bei Hofstede Aspekte einer Kultur, die sich im Verhältnis zu anderen Kulturen messen lassen.<sup>20</sup>

Hofstede differenziert die Perspektive seiner Dimensionen in jeweils zwei Bereiche. Im ersten Bereich beschäftigt er sich mit kulturellen Hauptunterschieden bezüglich allgemeiner Normen, Familie, Schule und Arbeitsplatz. In einem zweiten Bereich handelt er Unterschiede in Politik und Gedankenwelt, bzw. Theorien ab.<sup>21</sup> Die verschiedenen Indexe werden regelmäßig miteinander

18 Vgl. Meyer 1998, S. 136f.

19 Vgl. Hofstede (1997), S. 230ff.

20 Vgl. Hofstede (1997), S. 17.

21 Vgl. Hofstede (1997), S. 46.

korreliert. Auf diese Weise sollen die Verknüpfungen und Wechselwirkungen unterschiedlicher kultureller Dimensionen aufgezeigt werden. Hofstede's Tabellen versprechen eine lückenlose und zugleich übersichtliche Identifizierung nationaler Kulturen, die hier nur andeutungsweise wiedergegeben werden kann.

Die terminologischen Übereinstimmung und inhaltlichen Überschneidungen der Kultur-Dimensionen mit Talcott Parsons' (1951) strukturfunktionalistischen „pattern variables“: Universalismus/Partikularismus, Individualismus/Kommunitarismus, (affektive) Neutralität/Affektivität, Spezifität/Diffusität, Leistung/Zuschreibung sind offensichtlich.<sup>22</sup> Dennoch wird sie dem Leser gegenüber nicht offengelegt. Parsons Arbeiten werden weder diskutiert, noch tauchen sie, was im Sinne wissenschaftlicher Redlichkeit eigentlich selbstverständlich sein sollte, in Hofstede's Literaturangaben auf.

Der Index Machtdistanz misst das Ausmaß der Zustimmung oder Ablehnung von Ungleichheit und hierarchischen Machtverhältnissen. „Machtdistanz kann also definiert werden als das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, daß Macht ungleich verteilt ist.“ (Hofstede 1997, S. 32)

In Nationalkulturen mit geringem Machtdistanzindex, wie etwa die Bundesrepublik Deutschland (MDI=30), dominieren Demokratie und egalitäre Prinzipien den politischen und gesellschaftlichen Diskurs. Transparenz und Partizipation prägen Organisationskulturen und Managementstile. In National-

---

22 Das Gegensatzpaar Universalismus/Partikularismus unterscheidet die (sozio-kulturelle) Orientierung an allgemeingültigen Grundsätzen ungeachtet persönlicher Eigenschaften und Aspekte und die Anwendung von personenspezifischen Regeln bzw. Sondersituationen; Individualismus/Kommunitarismus stellt die Orientierung an Privat- oder Individualinteressen (westlicher Provinienz) der Vorherrschaft von Kollektivitätsinteressen (vorwiegend in Afrika und Asien) gegenüber; affektive Neutralität/Affektivität thematisiert die Entscheidung zwischen unmittelbarer Bedürfnisbefriedigung und deren Aufschub; das Gegensatzpaar Spezifität/Diffusität diskutiert den Spezifizierungsgrad von Rollenmustern, die einer sozialen Beziehung zu Grunde liegen; Leistung/Zuschreibung unterscheidet die Bewertung von sozialen Eigenschaften, Personen oder Sachverhalten aufgrund von sachlichen Leistungskriterien von Zuschreibungen, die aufgrund von nicht-sachlichen Kriterien, wie etwa Hautfarbe oder Rasse betrieben werden. Die „pattern variables“ können auf unterschiedlichen Ebenen des sozialen Systems wirksam werden. Auf der Ebene des personalen Subsystems als Handlungsmuster für Interaktionen, auf der Ebene des sozialen Subsystems als Alternativen für die Prägung von Rollenmustern, auf der kulturellen Ebene als (dichotome) Alternativen für die Formulierung von Werten und Normen. Parsons hat auf der Grundlage seiner „pattern-variables“ weiterführende Überlegungen über die Entwicklungsbedingungen moderner Gesellschaften angestellt. Seine „evolutionären Universalien“ (1971) unterscheiden sechs verschiedene organisatorische Zusammenhänge, die diese Entwicklung bedingen: soziale Schichtung, kulturelle Legitimierung, Bürokratie, Geld und Marktsystem, universalistisches Rechtssystem, Demokratie, Zusammenschluss mit gewählter Führung.

kulturen mit hohem Machtdistanzindex, wie etwa Ägypten (MDI=80), bestimmen hingegen Autorität, Hierarchie und Kontrolle das Denken und Handeln von Akteuren in Gesellschaft und Organisationen. In der Dimension Machtdistanz werden Elemente der Parsonsschen Konzeption Leistung/Zuschreibung verarbeitet. Kulturen mit hoher Machtdistanz neigen dazu, die Bewertung von sozialen Eigenschaften, Personen oder Sachverhalten aufgrund von nicht-sachlichen Kriterien vorzunehmen.

Das Verhältnis zwischen Mächtigen und weniger Mächtigen ist durch Abhängigkeitsverhältnisse geprägt, die auf Patron-Klientel-Beziehungen basieren. Status und Prestige des Mächtigen ergibt sich nicht aus seiner objektiven Leistung, sondern leitet sich aus seiner durch Tradition legitimierten Stellung ab. Die „Ungleichheit unter den Menschen wird erwartet und ist erwünscht“ (Hofstede 1997, S. 46).

Das Gegensatzpaar Kollektivismus/Individualismus bildet das kulturell geprägte Verhältnis zwischen Individuum und Gesellschaft ab.<sup>23</sup>

„Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: man erwartet von jedem, daß er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück der Kollektivismus, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen.“ (Hofstede 1997, S. 66)

Individualistische Nationalkulturen wie Frankreich (IDV=71) betonen die Freiheit und Eigenverantwortlichkeit des Individuums. Die Organisationskulturen und Führungsstile stellen hier Entscheidungsfreude, Dezentralisierung von Planungs-, Organisations- und Kommunikationsprozessen sowie eine generelle Mobilität des Managements in den Mittelpunkt. Auf der normativen Ebene wirken Eigeninteressen stärker als Gruppeninteressen. Familie, Erziehung und Schule sind auf die Identitätsverortung im Individuum ausgerichtet. Die Kinder werden zum Denken in Ich-Begriffen erzogen. Als aufrichtiger Mensch gilt, wer seine Meinung offen äußert. In der Arbeitswelt basieren die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und -gebern auf Verträgen, die sich auf gegenseitigen Nutzen gründen. Management bedeutet Management von Individuen.<sup>24</sup> Das Feld der Politik und Theorien gestaltet sich wie folgt: Individuelle Interessen dominieren Gruppeninteressen. Das Recht auf Privatsphäre ist garantiert. Das Rechtssystem garantiert Gleichheit vor dem Gesetz. Es herrscht Demokratie und Pressefreiheit. Der Staat spielt keine dominante Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft. Einheimische Wirtschaftstheorien basieren auf der Verfolgung von Eigeninteressen. Ideologien individueller Freiheit haben Vorrang vor Gleichheitstheorien.<sup>25</sup>

23 Vgl. Hofstede (1997), S. 63ff.

24 Vgl. Hofstede (1997), S. 90.

25 Vgl. Hofstede (1997), S. 99

Kollektivistische Nationalkulturen, etwa Südkorea (IDV=18), sind auf der Normenebene durch starke Wir-Gruppenbezüge und entsprechend strikte Loyalitätsbeziehungen gekennzeichnet. In Schule und Erziehung steht das soziale Netzwerk, aber nicht das Individuum im Vordergrund. Harmoniestreben und Konfliktvermeidung bilden zentrale Denk- und Verhaltensmuster. Die Arbeitswelt ist ebenfalls von starken, familienartigen sozialen Bindungen (in der arabischen Welt auch von tribalen Bindungen) und entsprechenden moralischen Verpflichtungen geprägt. Management bedeutet hier vor allem das Management von Gruppen durch starke Autoritäten und Führer.<sup>26</sup> Der Bereich Politik und Theorien ist ähnlich verortet. Kollektive Interessen dominieren generell individuelle Interessen. Dies gilt für das Privatleben ebenso wie für das öffentliche Leben. Der Staat nimmt eine dominierende Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft ein. Das Recht ist vermachtet. Es gibt keine Pressefreiheit. Importierte Wirtschaftstheorien sind irrelevant, da sie nicht mit der kollektivistischen Software vereinbar sind. Gleichheitsideologien dominieren vor Ideologien individueller Freiheit usw.<sup>27</sup> In den arabischen Ländern des Mittleren Ostens kommt es – so Hofstede's Modell – besonders häufig zur Korrelation von hoher Machtdistanz und Kollektivismus.<sup>28</sup> „In Kulturen, in denen die Menschen von Wir-Gruppen abhängen, sind sie normalerweise auch von Machtfiguren abhängig.“ (Hofstede 1997, S.72).

Die Kategorie Maskulinität/Feminität misst den Anteil sog. männlicher und weiblicher Werte und die Rollenverteilung der Geschlechter innerhalb einer Gesellschaft.<sup>29</sup> Sie korrespondiert mit Parsons' Konzeption (affektive) Neutralität/Affektivität. Hofstede verwendet jedoch eine Metaphorik, die Wertungen transportiert.

„Maskulinität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der die Rollen der Geschlechter klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen. Feminität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der sich die Rollen der Geschlechter überschneiden: sowohl Frauen als auch Männer sollten bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen.“ (Hofstede 1997, S. 113)

Zentrale normative Orientierung der maskulinen Gesellschaft sind öffentlicher materieller Erfolg, Leistung, Wettbewerb und Effizienz. Entsprechend sind Organisationskulturen und Managementstile ausgerichtet. Feminine Gesellschaften betonen hingegen die Bewahrung von Werten wie Mitmenschlichkeit, Gleichheit und Solidarität.<sup>30</sup> Dieses zweipolige Muster bestimmt auch die Erziehung und die Arbeitswelt und wird besonders an der vermeintlich masku-

---

26 Vgl. Hofstede (1997), S. 90.

27 Vgl. Hofstede (1997), S. 99.

28 Vgl. Hofstede (1997), S. 71.

29 Vgl. Hofstede (1997), S. 107ff.

30 Vgl. Hofstede (1997), S. 107ff.

linen Maxime „leben, um zu arbeiten“ gegenüber dem femininen Paradigma „arbeiten, um zu leben“ exemplifiziert.<sup>31</sup> Die Politik und Gedankenwelt wird in maskulinen Gesellschaften durch das Ideal der Leistungsgesellschaft symbolisiert. Allgemein gilt, dass der Starke unterstützt werden soll. Wirtschaftliches Wachstum, geringe Neigung zu großem finanziellem Engagement in der Entwicklungszusammenarbeit bei gleichzeitiger Prioritierung von hohen Rüstungsausgaben und die Bereitschaft in internationalen Konflikten durch Demonstration von Stärke und Konfliktbereitschaft, die eigenen Ziele durchzusetzen, sind Markenzeichen der maskulinen Gesellschaft. Der Anteil von Frauen in politischen Ämtern ist gering. Der Zugang zu Macht für Frauen läuft über den Konkurrenzkampf mit Männern. Das Credo der maskulinen Gesellschaft lautet nach Hofstede: „Big and fast are beautiful“ (Hofstede 1997, S. 144). Die feminine Gesellschaft erhebt den Wohlfahrtsstaat zum Ideal. Gegenüber dem Recht des Stärkeren steht die Unterstützung der Bedürftigen. Wo die maskuline Gesellschaft zur Repression neigt, tendiert die feminine Gesellschaft zur Permission. Umweltschutz und Entwicklungshilfe genießen hohes Ansehen, und internationale Konflikte werden durch Verhandeln, Eingehen und Kompromisse gelöst. Auch für feminine Gesellschaften formuliert Hofstede ein eingängiges Motto: „Small and slow are beautiful“ (ebenda). Noch näher an populären Metaphern formuliert Hofstede, wenn er feminin mit „weich“ und maskulin mit „hart“ gleichsetzt.<sup>32</sup> Maskuline Gesellschaften identifiziert Hofstede in Lateinamerika am Beispiel Perus oder Chiles. Typische feminine Gesellschaften hat er in Nordwesteuropa vorgefunden. Dänemark, Finnland oder die Niederlande sind Beispiele.

Die Dimension Unsicherheitsvermeidung wird schließlich zur Abbildung der kulturell bedingten Abneigung oder Inkaufnahme von Risiken und Unsicherheit benutzt. Auf diese Weise sollen innovationsfreudige offene nationale Kulturen von solchen unterschieden werden, die eher durch Sicherheitsdenken und kurzfristige Unsicherheitsvermeidungsstrategien gekennzeichnet sind.

Nationalkulturen mit geringer Unsicherheitsvermeidung, wie etwa Neuseeland (UVI=49), neigen im normativen Bereich dazu, Unsicherheit als eine normale Erscheinung im Leben hinzunehmen. Was anders ist, gilt zwar als seltsam, nicht aber als gefährlich. Die Politik und die Gedankenwelt in Nationalkulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung ist durch wenige, allgemeine Gesetze strukturiert. Regeln, die nicht eingehalten werden können, gelten als änderbar. Allgemein wird die Kompetenz des Bürgers gegenüber der Staatsgewalt akzentuiert. Toleranz und Mäßigung sind Werte, die das Verhältnis zwischen den Generationen, den Umgang mit Minderheiten und auch das Agieren auf internationalem Parkett prägen. Dementsprechend werden die Menschenrechte geachtet und es herrscht eine Tendenz zum Relativismus und Empirismus in Philosophie und Wissenschaft vor.<sup>33</sup> Die normative Orientierung in

31 Vgl. Hofstede (1997), S. 133.

32 Vgl. Hofstede (1997), S. 117.

33 Vgl. Hofstede (1997), S. 151ff.

Gesellschaften mit starker Unsicherheitsvermeidung, etwa die Türkei (UVI=85), kennzeichnet eine Abneigung gegen die dem Leben innewohnende Unsicherheit. Sie gilt als Bedrohung, die bekämpft werden muss. Uneindeutige Situationen werden deshalb gemieden und nur bekannte Risiken gelten als akzeptabel. Was anders ist, wird als gefährlich empfunden. Politik und Gedankenwelt werden mit vielen Gesetzen und Regeln strukturiert. Über Kompetenz verfügt der Staat, nicht der Bürger. Konservatismus und Extremismus als politischen Phänomenen steht die Betonung von Recht und Ordnung gegenüber. Das Generationenverhältnis ist durch eine negative Einstellung zu jungen Menschen gekennzeichnet. Nationalismus, Xenophobie und die Unterdrückung von Minderheiten sind weitere Merkmale dieses Kulturtyps. Die Arbeitswelt beherrscht ein „emotionales Bedürfnis nach Regeln, selbst wenn diese niemals funktionieren“ (Hofstede 1997, S. 176). Allgemeine Menschenrechte gelten wenig. Insbesondere das Recht auf freie Meinungsäußerung wird durch Fundamentalismen und Intoleranz in Religion, Politik und Ideologie überlagert.<sup>34</sup>

Die Dimension Konfuzianische Dynamik spielt auf Max Webers Untersuchung zur Protestantischen Ethik und der Geist des Kapitalismus (1920) an und stilisiert den Konfuzianismus als ‚protestantische Ethik des 21. Jahrhunderts‘. Entsprechend gelten die konfuzianischen Wertorientierungen „Ausdauer, Ordnung, Sparsamkeit, Schamgefühl“ (Hofstede 1997, S. 233) als Kernelemente des ostasiatischen (bzw. chinesischen) Entwicklungserfolgs der letzten Jahre.

Hofstedes Überlegungen zur Organisationskultur und -entwicklung, Führung und Motivation in multikulturellen Unternehmungen scheint sich auf den ersten Blick mit Fragen zu beschäftigen, die auch zum Kanon wirtschaftsanthropologischer Forschungen gehören: „Organisieren setzt immer die Beantwortung von zwei Fragen voraus: 1. Wer hat die Macht etwas zu entscheiden? und 2. Welche Regeln oder Vorgehensweisen sind zu befolgen, um das angestrebte Ziel zu erreichen?“ (Hofstede 1997, S. 196)

Unter dem Begriff Organisationskultur versteht Hofstede jedoch lediglich eine verkleinerte Version der Nationalkultur: „Die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Organisation von der anderen unterscheidet“ (Hofstede 1997, S. 249)

Entsprechend wird bei der Beantwortung der beiden Fragen wiederum das Paradigma kultureller Identität in den Mittelpunkt der Analyse gesetzt. Die kulturellen Normen der Dimensionen Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung sind die mentale Software, welche die Frage nach der Macht und die Frage nach Vorgehensweisen und Regeln innerhalb spezifischer Organisationsmodelle und ihrer Institutionen bestimmen. Individualismus/Kollektivismus und Maskulinität/Feminität prägen hingegen eher die Denkweise der Menschen in der Organisation und betreffen nicht die Organisation als solche.<sup>35</sup> Management und Führung in Ländern mit hoher Machtdistanz muss sich entsprechend an der mentalen Software orientieren. Ein deutscher Manager sollte also die Nieder-

---

34 Vgl. Hofstede (1997), S. 189.

35 Vgl. Hofstede (1997), S. 196f.

lassung seiner Firma oder das lokale Büro seiner internationalen Organisation in einem Land wie Ägypten möglichst nicht wie in seiner eigenen Kultur als „einfallsreicher Demokrat“ sondern als „wohlwollender Autokrat“ (Hofstede 1997, S. 46) führen.

Kulturelle Differenz, die in strengen Gegensatzpaaren verhandelt wird, ist für Hofstede das Chiffre einer Welt, die vor der Herausforderung steht, lokales bzw. nationales Denken mit globalem Handeln zu verbinden. Dafür empfiehlt er ein Trainingskonzept, das in Spielen, Übungen, Vorträgen, Fallstudien und Gruppendiskussionen die Bewusstmachung von Kulturunterschieden leisten soll, um auf diese Weise interkulturelle Kompetenz zu erzeugen. Als besonders geeignet beschreibt Hofstede das sogenannte „Culture Assimilator Training“. Die Grundzüge dieses Trainings wurden bereits in den sechziger Jahren in den Vereinigten Staaten an der Universität Illinois von Fiedler (1971) und Triandis (1975) entwickelt. Es gehört bis heute zu den klassischen Trainingsmethoden im Bereich interkulturelle Kommunikation/Management. Der Kultur-Assimilator beruht auf der Prämisse, dass effektives interkulturelles Verhalten und Handeln eine möglichst detaillierte Kenntnis der „subjektiven Kultur“ (Triandis 1972) des Interaktionspartners voraussetzt und die Fähigkeit „isomorpher Attributionen“ (Triandis 1975) erfordert.<sup>36</sup> Das Training basiert auf kritischen interkulturellen Interaktionssituationen (critical incidents), die als Episoden in textlicher Form präsentiert werden. Am Ende der Episoden werden bis zu vier Interpretationen des Geschehens angeboten. Die Probanden werden aufgefordert, diejenige Erklärung auszuwählen, die das Geschehen aus der Sicht von Mitgliedern der Fremdkultur am besten erklärt. Die richtige Wahl wird bestätigt. Der Proband erhält zusätzliche Informationen über die fremde Kultur und wird angehalten, mit der nächsten Episode fortzufahren. Bei falscher Antwort erhält der Teilnehmer die Anweisung, die Episode erneut zu bearbeiten. Der Assimilator kann als Selbsttraining mit einem Textbuch, das die Situationen, Antworten und erklärende Kommentare vorgibt, durchgeführt werden oder als Rollenspiel simuliert werden.<sup>37</sup>

Die Teilnehmer erleben sich entlang der Dimensionen als Träger der „empirisch nachgewiesenen Essentialismen“ ihrer nationalen Kulturen. Sie sollen sich als Teil einer homogenen kollektiven Identität des sogenannten Nationalcharakters begreifen, der in Hofstedes Dimensionenmodell exemplifiziert und erkennbar wird.<sup>38</sup> Die Kenntnis der eigenen und fremden handlungsleitenden Software soll die interkulturelle Kompetenz auf allen Seiten erhöhen und auf diese Weise Sicherheit für die Planung, Organisation und Steuerung interkultureller Arbeitsprozesse gewährleisten.

---

36 Vgl. Dadder (1987), S. 74f.

37 Vgl. Hofstede (1997), S. 324.

38 Vgl. Hofstede (1997), S. 399ff.

#### 3.3 Kultur in Standards: Alexander Thomas

„So unternahm die Völkerpsychologie den Versuch, in den von den Menschen geschaffenen Kulturprodukten das eigentlich kreative Potential ganzer Volksgemeinschaften zu ergründen, und zwar sowohl hinsichtlich ihrer universellen Erscheinungsform, die für die gesamte Menschheit gleich sein sollte, als auch in ihren zeitbedingten und kulturspezifischen Erscheinungsformen, die nur für bestimmte Gesellschaften Gültigkeit beanspruchen.“ (Thomas 1996, S. 107) „Kulturpsychologie strebt die Überwindung der mit der Entstehung der wissenschaftlichen Betrachtung des Menschen einhergehenden Fragmentierung des anthropologischen Diskurses an.“ (Thomas 1996, S. 109)

Der Regensburger Psychologe Alexander Thomas beschreitet mit seiner „Psychologie interkulturellen Handelns“ (Thomas 1996) einen Weg, der sich zunächst terminologisch und in der Wahl seiner Referenzen von Hofstede's Szenario unterscheidet. Thomas bezieht sich in seiner „Psychologie interkulturellen Handelns“ direkt auf den Kulturrelativismus Johann Gottfried Herders (1784) und die von diesem inspirierte, vor allem im Deutschland des frühen zwanzigsten Jahrhunderts entwickelte Völkerpsychologie.<sup>39</sup> Die Rede vom „Walten des Volksgesistes als schöpferische und vereinigende Quelle der historischen Entwicklung der Völker“ (Thomas 1996, S. 107) steht exemplarisch für seine essentialistische Perspektive. Neben Herder und der Völkerpsychologie Wundts bezieht sich Thomas auf die kulturvergleichende Psychologie, deren Erkenntnisinteresse er in der „Analyse der kulturellen Einflüsse auf psychologische Entwicklung (Differenzierungsstudien) und das Auffinden psychologischer Universalien (Ähnlichkeiten) hinter den kulturbedingten Oberflächenvariationen psychischer Strukturen und Funktionen (Generalisierungsstudien)“ (Thomas 1996, S. 109) verortet. Perspektivisch geht es für Thomas dabei auch um die „Überwindung der mit der Entstehung der wissenschaftlichen Betrachtung des Menschen einhergehenden Fragmentierung des anthropologischen Diskurses“ (Thomas 1996, S. 109). Damit enthält die interkulturelle Psychologie des Alexander Thomas ein explizit wissenschaftstheoretisches Programm.<sup>40</sup>

---

39 Vgl. Thomas (1996), S. 107f.

40 Das Feld der aktuellen psychologischen Forschung zum Thema interkulturelle Kommunikation geht freilich über Alexander Thomas hinaus. Krewer (1993) unterscheidet drei verschiedene paradigmatische Ansätze innerhalb der Psychologie, die sich mit dem Verhältnis von Psyche und Kultur auseinandersetzen. Namentlich handelt es sich dabei um die kulturvergleichende Psychologie, sogenannte kulturpsychologische Ansätze und die interkulturelle Psychologie. Die kulturvergleichende Psychologie geht davon aus, dass es universelle psychische Strukturen und Mechanismen gibt, die als allgemeine Basis menschlicher Erlebens- und Verhaltensvariablen angesehen werden. Ihr Ziel besteht in der Identifikation dieser Universalien, die den globalen Varianten des Erlebens und Handelns zugrunde liegen. Ihre anwendungsbezogenen Konzepte thematisieren dementsprechend einen internationalen Managementstil, der auf den identifizierten Uni-



Thomas definiert Kultur als ein Orientierungssystem, das Individuen und Gruppen zur Kognition, Kontrolle und zur Steuerung ihrer Geschicke in eine gewünschte Richtung dient.<sup>41</sup> Kultur schafft Referenzrahmen, die über Zugehörigkeit und Abgrenzung unmittelbare Identität herstellen. Zugleich wirkt Kultur sinnstiftend für materielle Umwelten, personelle Aspekte und interper-

---

versalien beruht. Exemplarisch für diese Ausrichtung ist der Ansatz von Jürgen Bolten (1995) von der Universität Jena. Die kulturpsychologische Ausrichtung stellt der universalistischen Ausrichtung der kulturvergleichenden Psychologie eine Perspektive entgegen, welche die wechselseitige Konstituierung kultureller Bedeutungssysteme und individualpsychologischer Mechanismen betont. Als Konsequenz aus dieser Orientierung ergibt sich eine starke Tendenz, Kulturen als abgeschlossene, nicht vergleichbare Entitäten zu begreifen. In der interkulturellen Psychologie werden die psychologischen Voraussetzungen und Prozesse der Verarbeitung und Konsequenzen unterschiedlicher Formen des Kontaktes zwischen Mitgliedern verschiedener kultureller Gruppen thematisiert. Kultur oder Kulturstandards werden in diesem Feld von zwei unterschiedlichen Perspektiven aus betrachtet. Die eine Perspektive begreift Kulturstandards als grundlegende kulturspezifische, von den Akteuren internalisierte Normen. Die andere Perspektive betont den konstruktivistischen Charakter der Kulturstandards als symbolisches Kapital der Selbst- und Fremdzuschreibung. Diese „konstruktivistische“ Perspektive der interkulturellen Psychologie wird vor allem durch Bernd Krewer von der Abteilung „Interkulturelle Fortbildung und Organisationsentwicklung“ der Universität des Saarlandes vertreten. Ich beziehe mich hier insbesondere auf das seit 1997 laufende Forschungsprojekt mit dem Titel „Die Dynamik des Fremderlebens in Situationen der interkulturellen Zusammenarbeit“, das sich unter anderem mit Projektexterten der GTZ und ihren interkulturellen Erfahrungen beschäftigt. Das Forschungsprojekt wird im Rahmen des Schwerpunktprogramms der Volkswagenstiftung „Das Fremde und das Eigene – Probleme und Möglichkeiten interkulturellen Verstehens“ der Volkswagenstiftung gefördert. Ziel des Forschungsprojektes ist es, die bisherige Fokussierung bei der Untersuchung von Missverständnissen und Störungen interkultureller Kommunikation und Kooperation auf grundlegende kulturelle Differenzen, die das Erleben und Handeln der beteiligten Akteure vorstrukturieren und deshalb zu abweichenden Situationsdeutungen führen, zu erweitern. Dies soll durch den Einblick in die Dynamik von Fremderleben und -verstehen erfolgen. Dazu sollen neben der kulturellen Identität auch die personale und soziale Identität und vor allem die Wechselwirkungen zwischen diesen Identitäten und den Kontextparametern der interkulturellen Handlungssituation untersucht werden. Neben der üblichen Ankündigung anwendungsorientierter Kriterien zur Personalauswahl und Förderung interkultureller Kompetenz möchte Krewer mit seiner Arbeit auch einen theoretischen Beitrag zur Diskussion über den ontologischen oder konstruktivistischen Status von Kulturstandards liefern. Im Unterschied zu Thomas werden also kontextuelle Faktoren zumindest berücksichtigt. Diese werden jedoch wiederum unter dem Aspekt der Identität verhandelt. Der Identitätsdiskurs wird also um die Dimensionen personale Identität und soziale Identität ergänzt. (Quelle: Eigene Erhebungen 2000, Eschborn, Deutschland)

41 Vgl. Thomas (1999), S. 102f.

sonelle Beziehungen, „Ereignisfolgen“ und „Prozessabläufe“ sowie „Handlungssequenzen“ (Thomas 1999, S. 103). Das Orientierungssystem Kultur ist zugleich universell, d.h. es tritt in allen Gesellschaften auf, aber auch spezifisch und damit die Basis kultureller Differenz.

„Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzung zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung. Als Handlungsfeld bietet die Kultur Handlungsmöglichkeiten, stellt aber auch Handlungsbedingungen.“ (Thomas 1999, S. 104)

Die Definition von Kultur als „Orientierungssystem“ und „Handlungsfeld“ mit Möglichkeiten und Bedingungen erscheint zunächst keinesfalls kulturessentialistisch. Es stimmt in wesentlichen Punkten mit wohlbekannten, ausdrücklich nicht essentialistischen, sozialanthropologischen Kulturdefinitionen, etwa Geertz semiotischer Perspektive mit der Kultur als „Bedeutungsgewebe“<sup>42</sup>, überein. Die essentialistische Perspektive im Thomasschen Denken wird jedoch deutlich, wenn er den Begriff der „Monokultur“ oder des „monokulturellen Kontextes“ zur Kennzeichnung spezifischer (nationaler) kultureller Orientierungssysteme einführt.<sup>43</sup> Der Begriff Monokultur steht, ähnlich wie Hofstedes Nationalkultur, für ein abgegrenztes, einzigartiges Handlungsfeld mit (überwiegend) homogener ethnischer und kultureller Identität.

Das Individuum wird durch den Sozialisationsprozess in ein monokulturelles Orientierungssystem enkulturiert. In diesem Prozess lernt das Individuum, was es zu tun und zu lassen hat. Es „erfährt ständige Bestätigung aus seiner sozialen Umwelt, wenn es sich den bestehenden Normen und Regeln entsprechend verhält, und erlebt bei Abweichungen direkte oder indirekte Mißbilligung oder muß die Erfolglosigkeit seiner Anstrengungen leidvoll erfahren“ (Thomas 1999, S. 104).

Verläuft der Sozialisationsprozess erfolgreich, kommt es zu einer Implementierung oder Adaption spezifischer normkonformer Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensschemata. Thomas bezeichnet diese „zentralen Maßstäbe, Gradmesser, Bezugssysteme und Orientierungsmerkmale“ (Thomas 1999: 114) einer Kultur als Kulturstandards.<sup>44</sup>

„Kulturstandards können aufgefasst werden als die von den in einer Kultur lebenden Menschen geteilten und für verbindlich angesehenen Normen und Maßstäbe zur Aus-

---

42 Vgl. Geertz (1983), S. 9.

43 Vgl. Thomas (1996), S. 16-17.

44 Vgl. Thomas (1999), S. 114f.

führung und Beurteilung von Verhaltensweisen. [...] Kulturstandards sind die zentralen Kennzeichen einer Kultur, die als Orientierungssystem des Wahrnehmens, Denkens und Handelns dienen. Kulturstandards [...] ermöglichen zu entscheiden, welches Verhalten als normal, typisch und noch akzeptabel anzusehen bzw. welches Verhalten abzulehnen ist. Kulturstandards wirken wie implizite Theorien und sind über den Sozialisationsprozess internalisiert.“ (Thomas 1999: 114)

Die Kulturstandards verfügen innerhalb der Monokultur über eine routinisierte, für den Handelnden nicht mehr bewusstseinspflichtige Sinnhaftigkeit und Handlungsrelevanz.<sup>45</sup>

Ein Kulturstandard besteht für Thomas aus einer zentralen Norm und einem Toleranzbereich. Die Norm ist gleichsam der Idealwert, während der Toleranzbereich noch hinnehmbare Abweichungen umfasst. Innerhalb einer Monokultur bilden die Kulturstandards ein horizontal und vertikal verflochtenes, nach Bedeutung und Relevanz abgestuftes System, das zwischen zentralen und peripheren Standards sowie kontextuellen Standards unterscheidet. Unter zentralen Kulturstandards versteht Thomas Standards mit sehr großer Reichweite und allgemeiner Akzeptanz. „Als zentrale Kulturstandards sind solche zu bezeichnen, die in sehr unterschiedlichen Situationen wirksam werden und weite Bereiche der Wahrnehmung, des Denkens, Wertens und Handelns regulieren, und die insbesondere für die Steuerung der Wahrnehmungs-, Beurteilungs- und Handlungsprozesse zwischen Personen bedeutsam sind.“ (Thomas 1996, S. 112) Im Gegensatz dazu sind periphere und kontextabhängige Standards entweder weniger prägend oder nur in bestimmten Milieus und Situationen handlungswirksam.

Die Schaffung von Kultur und damit auch die Schaffung von Kulturstandards findet, wie bereits gezeigt, in monokulturellen Kontexten statt. Es handelt sich um „eigenkulturelle Steuerungs- und Regulationssysteme“, die nicht von „fremdkulturellen Einflüssen und Ansprüchen“ (Thomas 1996, S. 17) beeinflusst werden. Zwar können zwei Kulturen über ähnliche oder gleiche Kulturstandards verfügen, und es ist auch möglich, dass ähnliche Kulturstandards in unterschiedlichen Kulturen auf verschiedenen Hierarchiestufen angesiedelt sind und unterschiedliche Toleranzbereiche aufweisen.<sup>46</sup> Dennoch nehmen diese Überschneidungsmöglichkeiten zwischen sehr verschiedenen Kulturen, wie etwa der deutschen und der chinesischen Kultur, deutlich ab.<sup>47</sup> In diesen Fällen fehlen die Kulturstandards einer bestimmten Kultur in einer anderen vollkommen.

Veränderungen der Kulturstandards eines monokulturellen Orientierungssystems tauchen bei Thomas bei „unerwarteten Ereignissen und Reaktionen des Interaktionspartners oder anderen beobachteten ungewöhnlichen Ereignisfolgen“ (Thomas 1999, ebenda) auf. Treten diese Ereignisse gehäuft in ähnli-

---

45 Vgl. Thomas (1999), S. 104.

46 Vgl. Thomas (1999), S. 115.

47 Vgl. Thomas (1996), S. 114.

chen Situationen auf, kommt es „unter günstigen Umständen“ und mit Unterstützung durch andere zur kritischen Reflexion und Veränderung der Routinen. Diesen Prozess, der neues soziales Lernen erfordert, bezeichnet Thomas als Innovation.<sup>48</sup> Innovation ist also nicht die Grundlage kultureller Produktion, sondern bildet lediglich eine ausnahmeartige Randerscheinung.

Die Gültigkeit und Verbindlichkeit der Kulturstandards wird von ihren Trägern in ethnozentristischer Weise generalisiert. „Wir generalisieren unsere Kultur und unser Orientierungssystem auf alle Menschen. [...] Andere Formen der Wahrnehmung, der Beurteilung und Beeinflussung erscheinen uns zunächst einmal als falsch, nicht ganz richtig, lückenhaft, primitiv usw.“ (Thomas 1999, S. 107)

Die Generalisierung des Eigenen und die Diffamierung des Anderen stellt für Thomas ein universelles, für alle Kulturen grundlegendes Phänomen dar: „Da die in anderen Kulturen sozialisierten Menschen ebenfalls davon ausgehen, dass so, wie sie sich verhalten, es alle anderen Menschen auf der Welt auch tun, und dass ihr Verhalten das einzig richtige und erfolgversprechende ist.“ (Thomas 1999: 108-109)

Interkulturelle Kontakt- oder Überschneidungssituationen sind für Thomas deshalb „Sonder- und Grenzsituationen“ (Thomas 1996, S. 113), in denen inkompatible Kulturstandards aufeinanderprallen. Es kommt zu kritischen Interaktionserfahrungen, „critical incidents“<sup>49</sup>, bei denen die „Dramatik des gegenseitigen Unverständnisses“ (Thomas 1999, S. 106) im Extremfall zur Handlungsunfähigkeit führen kann.

„In der Sonder- und Grenzsituation interkultureller Überschneidung kommt es gehäuft zu kritischen, zum Teil konflikthaft verlaufenden und als belastend erlebten Interaktionssituationen. Das eigene kulturelle Orientierungssystem, durch den Prozess der individuellen Sozialisation erworben, versagt. Das Verhalten der fremdkulturell geprägten Interaktionspartner kann nicht mehr zuverlässig antizipiert werden. Es kommt zu Fehlreaktionen und -aktionen, Mißverständnissen, mehrdeutigen Situationsgestaltungen, Verunsicherungen und im Extremfall zu Handlungsunfähigkeit.“ (Thomas 1996, S. 113-114)

Die Analyse dieser kritischen Interaktionserfahrungen mit der „critical incident technique“<sup>50</sup> soll die Identifikation, Interpretation und kulturhistorische und

---

48 Vgl. Thomas (1999), S. 105.

49 Vgl. Thomas (1996), S. 113.

50 Prinzipiell basiert diese Analyse auf der „Sammlung als kritisch erlebter Interaktionssituationen in der interkulturellen Begegnung mit einem ausländischen Partner mit Hilfe teilstrukturierter Interviews“ (Thomas 1999, S. 115). In einem weiteren Schritt werden die auf diese Weise ermittelten „critical incidents“ von Experten, die aus den entsprechenden Fremdkulturen stammen müssen, beurteilt. Anschließend erfolgt eine psychologische Analyse der „kommunikativen und integrativen Prozesse in den geschilderten kulturellen Überschneidungssituatio-

funktionale Einordnung der jeweiligen Kulturstandards ermöglichen, die in einer spezifischen interkulturellen Überschneidungssituation wirksam geworden sind. So attestiert Thomas für eine deutsch-chinesische Verhandlungssituation das konflikthafte Aufeinanderprallen der deutschen Kulturstandards: Schnelligkeit, Effektivität, Sachbezogenheit, Offenheit, Rationalität und Nüchternheit mit den chinesischen Kulturstandards: Gesicht wahren, Hierarchieorientierung, soziale Harmonie, Bürokratie, Etikette, Danwei (Einheit), Guanxi (Beziehungsnetz), List und Taktieren.<sup>51</sup> Die Konzeption Kulturstandard verfügt aber nicht nur über eine analytische Dimension. Sie wird auch operativ in Form interkultureller Trainings relevant.

„Wenn es möglich ist, die Handlungswirksamkeit von Kulturstandards aus der Analyse kritisch verlaufener Interaktionssituationen in kulturellen Überschneidungssituationen zu ermitteln, dann müßte es auch möglich sein, mit Hilfe eines auf diesem Material aufbauenden und an der Vermittlung von Kulturstandards orientierten Trainings einen interkulturellen Lernprozeß in Gang zu setzen, mit dem Ziel, interkulturelle Handlungskompetenz zu entwickeln.“ (Thomas 1999, S. 116)

Dazu empfiehlt Thomas eine Variante des „Culture Assimilator Training“, das durch die Vermittlung von Kulturstandards ergänzt wird. Bei Thomas bestehen die Assimilator-Trainings in der Regel aus 20-30 kritischen Interaktionssituationen, die als Beispielfälle für etwa zehn zu vermittelnde Kulturstandards dienen. Während der Kultur-Assimilator bei Hofstede lediglich ein mögliches Element in einem weiter gefassten interkulturellen Toolmix darstellt, nimmt er bei Thomas die zentrale Funktion ein. Die Verlaufsstruktur des Trainings wird bei Thomas in acht verschiedene Arbeitsaufgaben und Lernziele differenziert. Erster Schritt: Bei der Lektüre einer Episode soll der Teilnehmer konkrete Konfliktsituationen und fremdkulturelle Verhaltensweisen kennenlernen.

Die Frage nach der Erklärung des fremdkulturellen Verhaltens soll den Teilnehmer dazu motivieren, sich in die Situation hineinzusetzen, eigene Reaktionsweisen zu antizipieren und eigenkulturelle Erklärungsmuster zu aktivie-

---

nen“ (Thomas 1999, ebenda). Anschließend wird eine inhaltsanalytische Bearbeitung der Expertenurteile und der psychologischen Analyse durchgeführt und eine Klassifikation der von den Experten benannten kritischen Interaktionssituationen nach gemeinsamen kulturspezifischen Erklärungsmustern vorgenommen. Auf dieser Basis werden dann die handlungswirksamen Kulturstandards (beider Interaktionspartner) benannt. Schließlich werden die Ergebnisse durch die Konsultation kulturphilosophischer, kulturhistorischer und wertorientierter Forschungen fundiert (vgl. Thomas 1996, S. 121). Danach wird eine Zusammenhangsstruktur der Kulturstandards erstellt. In einem letzten Schritt wird der Versuch einer kulturhistorischen Verankerung der ermittelten Standards durchgeführt. Dies geschieht mit Hilfe der Analyse ihrer historischen Funktionalität (Vgl. Thomas 1999, S. 117).

51 Vgl. Thomas (1996), S. 125ff.

ren und bewusst zu machen. Das Lernziel besteht in einer generellen „kulturellen Sensibilisierung“ und in der Bewusstmachung der „Handlungswirksamkeit eigenkultureller Standards“ (Thomas 1999, S. 118-119). Zweiter Schritt: Es erfolgt die Präsentation der vier möglichen Antwortalternativen. Das Lernziel dieses Schrittes besteht für Thomas im „Erkennen der Orientierungslosigkeit im fremdkulturellen Umfeld“ und dem „Kennenlernen neuer Verhaltens und Deutungsmuster“ (Thomas 1999, ebenda). Dritter Schritt: Der Teilnehmer muss auf einer Skala alle vorgegebenen Erklärungsalternativen dannach einschätzen, „wie genau sie das fremdkulturelle Verhalten begründen können“ (Thomas 1999, ebenda). Dabei soll der Teilnehmer die Ambiguität von Verhalten erkennen. Vierter Schritt: Zu jeder Antwortalternative wird eine ausführliche Erläuterung geliefert. Der Teilnehmer soll auf diese Weise neue Verhaltens- und Deutungsmuster kennenlernen. Fünfter Schritt: Der Teilnehmer soll eine eigene Handlungsstrategie für die kritische Situation entwickeln bzw. Antwortalternativen festlegen. Das Lernziel besteht darin eine „intensive, selbständige Auseinandersetzung zur Förderung der Lernwirksamkeit“ zu initiieren. Der Teilnehmer soll erkennen, „dass Orientierung wiederhergestellt werden kann“ (Thomas 1999, ebenda). Sechster Schritt: Die kulturadäquate Handlungsstrategie wird vorgestellt. Der Teilnehmer kann diese mit seiner eigenen Handlungsstrategie vergleichen. Er soll die „kulturtypischen Handlungsbarrieren und Lösungswege“ (Thomas 1999, ebenda) erkennen. Siebter Schritt: Nachdem der Teilnehmer mehrere Episoden durchgearbeitet hat, wird ihm der Kulturstandard mitgeteilt, der in all diesen Situationen handlungswirksam war. Er erhält „nähere Informationen über die Wirksamkeit dieses Kulturstandards im Kontext der Zielkultur“ (Thomas 1999, ebenda). Achter Schritt: Der Teilnehmer erhält „ausführliche Informationen über die kulturhistorische Verankerung und Funktionalität dieses Kulturstandards im Kontext der Zielkultur“ (Thomas 1999, ebenda). Während Albert (1983) die Zielvorgabe des Kulturassimilators vor allem im kognitiven Bereich ansiedelt und auf die Adaption der Perspektive des kulturell Anderen konzentriert, „Ziel des Kultur-Assimilator-Trainings ist es, die Trainingsteilnehmer zu befähigen, Situationen aus der Perspektive von Mitgliedern anderer Kulturen zu interpretieren“ (Albert 1983 S. 189), geht Thomas einen Schritt weiter.

Ziel des Trainings ist die Herstellung interkultureller Handlungskompetenz, die eine Synthese zwischen kulturdivergenten Orientierungssystemen ermöglicht und so erfolgreiches „Handeln sowohl in der eigenen als auch in der fremden Kultur erlaubt“ (Thomas 1996, S. 115). Auf diese Weise soll erfolgreiches interkulturelles Handeln als „zielgerichtetes, motiviertes, erwartungsgesteuertes und geplantes Verhalten, in das die eigenkulturellen und fremdkulturellen Steuerungs- und Regulationselemente einfließen“ (Thomas 1996, S. 17), sichergestellt werden.

Thomas formuliert hier einen hohen Anspruch. Die aus der sozial-anthropologischen Debatte bekannte emische Perspektive soll nicht nur für kognitive Prozesse des Verstehens erschlossen werden, sondern wird auch für die Handlungsebene versprochen. Wer als Manager oder Experte über die „Fähigkeit zur

Person- und Situationswahrnehmung im Kontext fremdkultureller Orientierungssysteme verfügt und hier zielgerichtet und planvoll agieren kann, begeht keine Fehler mehr. Ähnlich wie bei Hall und Hofstede wird damit die Beherrschbarkeit und Planbarkeit interkultureller Kommunikation und Zusammenarbeit signalisiert, die den „Sicherheitsbedürfnissen“ der Personalabteilungen global operierender Unternehmen und Entwicklungsagenturen mit großen Schritten entgegeneilt.

Einen genaueren und praxisrelevanten Einblick in die analytischen und operativen Aspekte der Thomasschen Konzeption Kulturstandard bieten die Beispiele kritischer Interaktionssituationen, die er in seinen Publikationen bearbeitet.<sup>52</sup> Nach der Häufigkeit ihrer Thematisierung fällt dabei besonders das sogenannte „deutsch-chinesische Verhandlungsproblem“ (Thomas 1996, S. 125ff. und 1999, S. 95ff.) auf. Das Szenario gestaltet sich wie folgt:

Der Manager eines deutschen Unternehmens reist innerhalb kurzer Zeit viermal zu Joint-Venture-Vertragsverhandlungen nach China. Obwohl die Verhandlungen in guter Atmosphäre verlaufen und die chinesische Seite großes Interesse an den Vorschlägen des deutschen Managers zeigt, kommen die Verhandlungen zu keinem brauchbaren Ergebnis. Der Zeitdruck nimmt zu und das deutsche Stammhaus kritisiert die Verhandlungsführung des Managers.

Beim Manager löst dies Frustration und Verärgerung aus. Als bei der nächsten Verhandlungsrunde wiederum keine Einigung zustande kommt, geht der deutsche Manager davon aus, dass die chinesische Seite ihn hinhalten will, um möglichst viele Informationen zu erhalten und sein Unternehmen gegebenenfalls gegen die Konkurrenz auszuspielen.

Er ist verärgert und wütend über seine Verhandlungspartner und zusätzlich emotional belastet durch die anstrengenden Verhandlungen. Die Situation eskaliert:

„Zu guter Letzt zeigt er eine Reaktion, die man hierzulande mit dem Ausdruck ‚denen mal ordentlich Bescheid sagen‘ und ‚kräftig auf den Tisch hauen‘ umschreiben würde. Völlig unvermittelt schrie der Manager seine chinesischen Verhandlungspartner an, er sei nicht mehr bereit, sich weiter hinhalten zu lassen, das ‚um den heißen Brei Herumreden‘ müsse endlich aufhören, er wolle Klarheit und Verbindlichkeit, und überhaupt, seine Geduld sei nun am Ende. Für chinesische Verhältnisse wurden diese Beschwerden in einer schockierenden Direktheit und Lautheit vorgetragen. Die chinesischen Verhandlungspartner wurden blaß und schwiegen. Die Verhandlungen kamen nicht zum Abschluß.“ (Thomas 1999, S. 95)

Nach seiner Rückkehr nach Deutschland wird dem Manager mitgeteilt, dass die chinesische Seite zwar weiter an dem Joint-Venture interessiert sei, die weitere Zusammenarbeit mit ihm jedoch ablehne. Die deutsche Firma muss einen neuen Vertreter entsenden und die Verhandlungen von vorne beginnen. Thomas entfaltet anhand dieser kritischen interkulturellen Interaktionssituation den

---

52 Vgl. Thomas (1996), S. 125ff. und Thomas (1999), S. 92ff.

ganzen Reigen seines Kulturstandardkonzeptes. Die kritische Interaktions-situation, die mit einer Handlungsunfähigkeit endet, basiert auf einem spezifischen „clash of cultures“, dem Aufeinanderprallen unterschiedlicher Kulturstandards.

Auf deutscher Seite werden die Kulturstandards Schnelligkeit, Effektivität, Sachbezogenheit, Offenheit, Rationalität und Nüchternheit handlungswirksam. Der deutsche Manager ist seinem Vorgesetzten für den schleppenden Verlauf der Verhandlungen Rechenschaft schuldig. Mit seiner Äußerung möchte er die „Verhandlungspartner zwingen, sich seinen Erwartungen von effektiver Verhandlungsführung anzupassen, indem er sie mit seiner These von der Hinhaltetaktik konfrontiert und provoziert“. (Thomas 1996, S. 95) Für die chinesische Seite konstatiert Thomas die zentrale Handlungswirksamkeit des Kulturstandards „Gesicht wahren“. Das unbeherrschte Verhalten des deutschen Managers verletzt diesen Kulturstandard empfindlich.

„Jemand, der sich so gehen läßt, verliert nach chinesischer Auffassung sein ‚Gesicht‘. Er zerstört damit die zwischenmenschliche Harmonie, indem er sich selbst und seine Partner in Verlegenheit bringt. Wer sich so wenig unter Kontrolle hat und so ausfallend reagiert, kann kein zuverlässiger Vertrauens-, Verhandlungs-, und Kooperationspartner sein.“ (Thomas 1996, S. 127)

Obwohl Thomas neben der Adaptionfunktion auch die Möglichkeit zur Innovation als grundsätzlichen Zug monokultureller Orientierungssysteme thematisiert, fehlen den in monokulturellen Orientierungssystemen sozialisierten Akteuren offenbar die kognitiven Werkzeuge und Handlungsoptionen zur Verarbeitung und Antizipation von Differenz und abweichendem Verhalten. „Sie (die Chinesen, Anm. d. Autors) interpretieren die Reaktion des deutschen Managers allein unter dem Gesichtspunkt der Störung zwischenmenschlicher Beziehungen durch unkontrolliertes und unbeherrschtes Verhalten, durch das er selbst sein Gesicht verliert, aber durch das auch ihnen ihr ‚Gesicht genommen‘ wird.“ (Thomas 1996: ebenda)

Nur der deutsche Manager bezieht in seine Handlungsstrategie die sachlichen und strategischen Erwartungen seines deutschen Arbeitgebers und die von ihm unterstellte Handlungsstrategie der chinesischen Seite mit ein. In Thomas' Lesart befinden sich beide Parteien in einer ausweglosen Situation aus der, so scheint es, nur ein Kulturassimilator-Training herausführen kann.



## 4. HINTER DEN KULTURKULISSEN

In diesem Kapitel werden die Konzeptionen der Interkulturalisten Hall, Hofstede und Thomas kritisch beleuchtet. Zu dieser kritischen Beleuchtung gehört neben der Auseinandersetzung mit ihren Texten auch die Beschäftigung mit Beratern, Trainern und Consultants, die mit den Konzepten der genannten Autoren arbeiten.<sup>1</sup> Die Unterscheidung zwischen Interkulturalismus als Textproduktion und Interkulturalismus als Praxis ist nicht einfach. Die Grenzen zwischen wissenschaftlicher Publikation und Beratertätigkeit werden von den genannten Autoren bewusst überschritten, indem sie sich sowohl als Wissenschaftler und auch als Berater stilisieren. Um eine bessere Übersicht zu gewährleisten, geht das Kapitel zunächst auf die in Kapitel 3 „Interkulturalismus“ besprochenen Texte und Publikation von Hall, Hofstede und Thomas ein. Anschließend erfolgt eine Analyse der interkulturalistischen Beratungspraxis mit besonderem Fokus auf die Entwicklungszusammenarbeit. Danach wird die Rezeption der Interkulturalisten in den Expertenkreisen der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit analysiert.

### 4.1 Edward T. Hall

Das zentrale Charakteristikum der Argumentation von Edward T. Hall besteht in der Verknüpfung von ethnologischer Forschung mit Anleihen aus der Ethnologie, Sozio-Biologie und Psychologie. Bei diesem Vorgehen handelt es sich ganz offensichtlich um den Versuch, die Erkenntnisse der ethnologischen und interkulturellen Studien<sup>2</sup> durch die ‚Faktizität‘ ethnologischer Forschungsergebnisse zu fundieren. Die Exkurse über „evolutionsgeschichtliche Gewissheiten“, die Hall gern an den Anfang seiner Argumentationen stellt, bewegen sich jedoch auf dem Niveau populärwissenschaftlicher Allgemeinplätze.

Hall schloß das Studium der Ethnologie mit einer Dissertation an der Columbia Universität in New York im Jahre 1942 ab. Er gehört damit zu den akademischen Zeitgenossen des amerikanischen Kulturrelativismus, der von Franz Boas, Ruth Benedict und ihrer eigenwilligen Schülerin Margaret Mead

- 
- 1 Wie im Kapitel 3 „Interkulturalismus bereits dargelegt, werden in dieser Arbeit nicht nur die Autoren Hall, Hofstede und Thomas, sondern auch solche Berater und Trainer, die mit ihren Konzepten arbeiten (oder sich auf sie berufen) als Interkulturalisten bezeichnet.
  - 2 Hall bezieht sich stets auf seine Forschungen bei den Navajo und Hopi in den 50er Jahren.

geprägt worden ist. Tommy Dahlén bezeichnet Hall deshalb auch als die Brücke zwischen der Ethnologie und den Interkulturalisten.<sup>3</sup>

Halls Rezeption des Freudschen Begriffes vom Unterbewusstsein dient dazu, sein Verständnis von Kultur als verborgene Kraft zu illustrieren. Das Gewicht des Freudschen Œuvres wird für die eigenen Ausführungen genutzt. „Those who are familiar with his writings will recall how much time he spent trying to convince other people that such events as a slip of the lip or pen, as well as dreams, were all evidence of hidden forces in man over which he exercised no conscious control.“ (Hall 1959, S. 60)

Die Erzeugung eines breiten Assoziationsfeldes durch die Vermischung der genannten Disziplinen und die Präsentation der Argumente in einem populärwissenschaftlichen Jargon liegt ein strategisches Kalkül zugrunde. Die Verknüpfung von Kultur und Natur verleiht Halls Ausführungen die Gültigkeit und die Plausibilität von Naturgesetzen und universellen Prinzipien. Die Stilisierung von Kultur als ‚dräuendes‘ Unterbewusstes erzeugt eine ontologische Tiefe, die nicht weiter begründet werden muss.

Die Ausführungen über reale Gesellschaften weisen eine geringe wissenschaftliche Fundierung auf, wie seine Ausführungen über das deutsche Verhältnis zum Raum zeigen. „For the German space is sacred. Their sense of being geographically crowded is a contributor to this territorial behavior. Homes are protected from outsiders by a variety of barriers: fences, walls, hedges, solid doors, blinds, shutters, and screening to prevent visual or auditory intrusion.“ (Hall & Hall 1990, S. 38)

Die Einschätzungen über den deutschen Umgang mit Raum und Öffentlichkeit werden empirisch nicht belegt. Sie könnten aber gut in die Stereotype eines Reiseführers passen. An anderer Stelle überträgt Hall seine Überlegungen auf das deutsche Verhältnis zu Fremden und Einwanderern.

An dieser Stelle werden Stereotype über die USA als ideales Einwanderungsland den Stereotypen über Deutschland als typisches einwandererfeindliches Land gegenübergestellt.

„Germany is not a melting-pot society and Germans are not mobile. Many have stayed in the same geographic region and even the same house for generations and have little interaction with foreigners. Unlike Americans, they are not used to meeting and interacting with strangers at home. As a result, they treat the Ausländer with certain wariness.“ (Hall & Hall 1990, S. 38)

Besonders interessant ist, das Halls moralisch und politisch engagierter Kulturrelativismus in eine kulturelle Ghettoisierung der Anderen umschlägt. Zunächst lesen wir: „We tend to think of Arabs as underdeveloped Americans – Americans with sheets on. We look at them as undereducated and rather poor in anything technological. All we have to do is to make believers out of them,

---

3 Vgl. Dahlén (1997), S. 103.

get them proper education, teach them English, and they will turn into Americans.“ (Hall 1979, S. 45)

Halls Kritik zielt hier klar auf die Modernisierungstheorie und das Paradigma der nachholenden Entwicklung als Manifestationen eines zivilisatorischen Überlegenheitsgefühles ab, das die vermeintlichen oder tatsächlichen sozialen, politischen, ökonomischen und kulturellen Errungenschaften des westlichen Kapitalismus auf die ganze Welt übertragen wollte. Das Bemühen, vor diesem Hintergrund die Gleichwertigkeit der spezifischen kulturellen Identität der ‚Anderen‘ herauszustellen, war deshalb sicherlich ehrenwert. Sein Engagement führt jedoch zur Errichtung neuer Grenzen und fester Zuschreibungen für die Identitätsmöglichkeiten und Handlungsoptionen der Anderen. Diese Grenzlinien beinhalten eine Melange aus ethnologischer Forschung, orientalistischen Klischees und spekulativen Behauptungen. Anwar Sadat bleibt ein Orientale, auch wenn er einen weißen Anzug trägt. Die Möglichkeit zur kulturellen Grenzüberschreitung oder der Aneignung hat keinen Platz in dieser Differenzrhetorik.

„Anwar Sadat, for instance, wears Western Clothes, but he’s not a Westerner. When Sadat is talking to someone, he often has a hand on the persons knee. This is very Egyptian. Arabs are highly contexted. They examine the entire circumstance in which events are happening in order to understand them. [...] In the Middle East, if you aren’t willing to take the time to sit down and have coffee with people, you have a problem. [...] People will be watching you. [...] They’re probably even watching the pupils of your eyes to judge your responses to different topics. [...] The Arabs have known about the pupils response for hundreds if not thousand years. Since people can’t control the response of their eyes, which is a dead giveaway, many Arabs, like Arafat, wear dark glasses, even indoors.“ (Hall 1979, S. 45-46)

Wir sehen hier den Übergang von einem (deskriptiven) Kulturrelativismus zu einem askriptiven Kulturrelativismus der festen ‚Identitätsadressen‘ bei der Beratung und Handlungsanweisung für internationale Dienste und globale Unternehmungen.

Halls frühe Arbeiten basieren auf den Ergebnissen teilnehmender Beobachtung bei den Hopi-Indianern Nordamerikas. Im weiteren Verlauf seiner Karriere konzentrierte er sich mehr auf die Beobachtung und Analyse von Expertenmilieus der internationalen Zusammenarbeit und Managern transnationaler Konzerne. Konkrete Verweise auf Feldforschungen oder Erhebungen fehlen, sie werden meist durch den Verweis auf seine 40-jährige Erfahrung als Berater ersetzt. „For the past thirty years we have conducted research in the field of the intercultural communication: designing programs for the selection and training of people working in foreign cultures, consulting to international business, and writing books and articles on the intercultural process.“ (Hall & Hall 1990, S. xvi)

Für die Publikation „Understanding Cultural Differences“ (1990) werden zwar 180 Interviews als empirische Basis angegeben, mehr erfährt der Leser

jedoch nicht. Vielmehr wird eine Taktik gewählt, die aus einem Senioritätsprinzip (langes Forscher- und Beraterleben, große Erfahrung) und der Nennung von Zahlen ohne weitere Erläuterung besteht. Die empirische Überprüfung seiner Postulate unterbleibt. Damit fehlt, was für das wissenschaftliche Arbeiten selbstverständlich sein sollte: die methodologische Transparenz.

### 4.2 Geert Hofstede

Bei Hofstedes Dimensionenmodell handelt es sich keineswegs um eine Innovation oder einen Paradigmenwechsel in der Management und Kommunikationsforschung. Vielmehr repräsentiert das Dimensionenmodell eine spezifische Wiederverwertung der strukturfunktionalistischen „pattern variables“ von Talcott Parsons (1951), obwohl dieser weder zitiert noch auf ihn verwiesen wird. Parsons' Theorie normorientierten Handelns hat bekanntermaßen in der Herausbildung des modernisierungstheoretischen Paradigmas in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit eine wichtige Rolle gespielt. Die von ihm postulierte kulturelle Dichotomie zwischen modernen und traditionellen Gesellschaften bildete die intellektuelle Grundlage des Paradigmas von der nachholenden Entwicklung.<sup>4</sup> Wie Menzel aufzeigt<sup>5</sup>, bedeutete dies, dass die Betrachtung gesellschaftlicher Entwicklung nicht mehr in den Begriffen der politischen Ökonomie erfolgte, sondern durch individualpsychologische und kulturelle Faktoren ersetzt wurde.

Parsons' Variante des ‚homo sociologicus‘, der in eine soziale Ordnung von sanktionierten und internalisierten sozialen Verpflichtungen, kulturell geprägten Werten und Normen eingebunden ist, wird bei Hofstede durch die Stilisierung kultureller Differenz dramatisiert.

Hofstedes Dimensionenmodell ist in jüngerer Zeit auf Kritik gestoßen. Thomas Meyer hat in seinem 1998 erschienenen Buch „Identitäts-Wahn, Die Politisierung des kulturellen Unterschieds“ das Dimensionenmodell Hofstedes umgekehrt. Anstelle der Suche nach Differenz zwischen den Kulturen und der Behauptung von Homogenität innerhalb nationaler Kulturen interessierten sich Meyer und sein Forschungsteam für innerkulturelle Differenzen und zwischenkulturelle Übereinstimmungen<sup>6</sup>. Auch wenn Hofstedes Dimensionen als Analysekategorien nicht kritisiert werden, kommt Meyers Arbeitsteam doch zu Ergebnissen, die typische Essentialismen Hofstedes in Frage stellen. „Die Kulturen der Welt sind keineswegs durch scharfe oder überhaupt eindeutige in der Geltung der zentralen Grundwerte voneinander unterschieden. Einige Länder mit großen Werteprofileffizienzen entstammen denselben Kulturkreisen, einige der Länder mit den größten Übereinstimmungen gehören gänzlich unterschiedlichen Kulturen an.“ (Meyer 1998, S. 93)

---

4 Vgl. Goetze (1983), S. 25f.

5 Vgl. Menzel (1992), S. 97.

6 Vgl. Meyer (1998), S. 89.

Eine ganz wesentliche Erkenntnis des von Meyer geleiteten Forschungsprojektes besteht in der Identifikation tiefer Fragmentierungsprozesse innerhalb vermeintlicher nationaler Kulturen und ihrer empirisch belegbaren (kulturellen) Differenzierung in Milieus und Subkulturen. Ein Zusammenhang, der in der sozialanthropologischen Debatte schon seit längerer Zeit als intrakulturelle Heterogenität thematisiert wird. Analysekatégorien, die auf der Annahme homogener, klar abgrenzbarer Nationalkulturen basieren, können dann aber nicht mehr in Anspruch nehmen, wohlbegründet zu sein. Anstelle empirisch fundierter Nachweise, werden verblüffende kulturhistorische Erklärungen geliefert. So führt Hofstede über die Ursprünge des unterschiedlichen Umgangs mit Macht (Machtdistanzindex) aus:

„Hinsichtlich der Machtdistanz besteht offensichtlich ein Zusammenhang zwischen dem Verbreitungsgebiet der Sprache und heutiger mentaler Software. Alle romanischen Sprachen sind aus dem Vulgärlatein entstanden und haben sich in den Ländern verbreitet, die einst zum Römischen Reich gehörten [...]. Germanische Sprachen werden in den Ländern gesprochen, die auch zu Zeiten der Römer „barbarisch“ geblieben sind [...]. Man kann also sagen, daß einige Wurzeln der mentalen Software, wie z. B. hier die Machtdistanz, zumindest auf die Zeit der Römer zurückgehen, und das war vor zweitausend Jahren.“ (Hofstede 1997, S. 55)

Auch die Klimatheorie Montesquieus (1748) wird von Hofstede revitalisiert.

„Die geographische Breite ist ein außerordentlich interessanter Maßstab im Zusammenhang mit Machtdistanz. Er gibt Aufschluß über das Klima des Landes. [...] Seit Jahrhunderten schon sahen Philosophen und die Volksweisheit im Klima die Erklärung für die unterschiedlichen Charaktere der Bewohner des jeweiligen Landes. In warmen Gefilden werden die Menschen träge. In kalten Gefilden werden sie sehr regsam. Solche Vermutungen sind schwer zu beweisen, und es ist einfach, Beispiele anzuführen, die nicht zutreffen. [...] Trotzdem kann man sagen, daß ein Zusammenhang zwischen MDI und Klima auf jeden Fall besteht und statistisch von großer Bedeutung ist.“ (Hofstede 1997, S. 57)

Wie der Vergleich zwischen Geschlecht und Nationalität zeigt, lässt Hofstede bei dem Versuch seine Theorie zu ‚naturalisieren‘, kaum eine Metapher aus.

„Wie Nationalität ist Geschlecht ein Merkmal, das wir nicht beeinflussen können: wir sind, bevor wir zur Welt gekommen sind, nicht gefragt worden, in welchem Land wir geboren werden möchten und welches Geschlecht wir haben wollen. Daher sind uns die Auswirkungen von Nationalität und Geschlecht in unserer mentalen Programmierung weitgehend unbewußt. Sowohl Nationalität als auch die Kultur der Geschlechtlichkeit sind zwar nicht angeboren, sondern erlernt, aber die Folgen daraus haben wir so früh erlernt, daß wir nie etwas anderes kennengelernt haben und wir uns anderer Möglichkeiten meist nicht bewußt sind.“ (Hofstede 1997, S. 117)

Diese Festschreibung appelliert, ähnlich wie in den ersten beiden Beispielen, an allgemein verbreitete Klischees und Stereotypen. Mit dem Stand der zeitgenössischen sozial- und kulturwissenschaftlichen Debatte hat sie nur wenig zu tun<sup>7</sup>. Essentialismen des Dimensionenmodells wie die These, dass Kulturen mit hoher Machtdistanz dazu neigen, die Bewertung von sozialen Eigenschaften, Personen oder Sachverhalten aufgrund von nicht-sachlichen Kriterien vorzunehmen,<sup>8</sup> entsprechen typischen kolonialen Klischees über orientalische Gesellschaften. Wie Edward Said gezeigt hat, steht hinter gängigen Stereotypen, wie „cooperation in the Near East is still largely a family affair“<sup>9</sup> das Interesse dem Orientalen die Fähigkeit zur formellen politischen Organisation sowie dem damit verbundenen Aufbau komplexer Institutionen und Bürokratien abzusprechen. Diese Zuschreibung kann zur Legitimation kolonialer Herrschaft benutzt werden. Sie kann aber auch die Tätigkeit von Beratungsagenturen oder Entwicklungsexperten legitimieren, indem sie einen dringenden Handlungsbedarf signalisiert. Ebenso eignet sie sich zur Schuldzuweisung und zur Rechtfertigung für das Scheitern von Beratungsprojekten.

Dass verschiedene und auch gegensätzliche Ordnungsmuster innerhalb einer Gesellschaft nebeneinander bestehen können, die sozialanthropologische Forschung spricht hier vom Phänomen der „Polytaxis“ (Elwert 1995), sieht Hofstede nicht. Ebenso können sich hinter dem Bezug auf Rituale, Werte, Symbole und Helden ganz unterschiedliche Orientierungen verbergen. Was oder wer als ein Held angesehen wird, unterscheidet sich von Milieu zu Milieu, unterliegt historischen Entwicklungen und politischen Bedingungen. Oft reichen wenige Jahre aus, um vermeintliche Helden und Vorbilder in ihr Gegenteil zu verwandeln. Natürlich schließt dies nicht aus, das Hofstede für einen historischen Moment eine gerade dominierende Haltung treffend charakterisiert. Wie sähe aber das Bild ‚der Deutschen‘ aus, wenn die Referenzbeobachtungen von 1940 und nicht von 1960 wären? Hofstedes Benennung von Parametern einer Nationalkultur erscheint willkürlich und unsystematisch. Da sie nicht mit einer Theorie von Gesellschaften und deren Transformation verbunden ist, sind seine Parameter als System empirisch nicht überprüfbar.

Geert Hofstede verweist auf die statistische Genauigkeit und Repräsentativität seiner Studien. Dabei bleibt festzuhalten, dass letztlich nur ein sehr spezifisches Milieu, nämlich die Subkultur eines einzigen transnationalen Unternehmens (IBM), abgebildet wird und lediglich Selbstzeugnisse abgefragt werden. Die Analyse von tatsächlichen Arbeitsprozessen auf der Basis von teilnehmender Beobachtung fehlt. Damit wird der Blick auf die soziale und ökonomische Praxis dieser Arbeitsprozesse verstellt. Die Ausflüge in kulturhistori-

---

7 Im Kontext der feministischen gender-studies, ist die vermeintliche Signifikanz geschlechtlicher Identität, etwa bei Butler (1991) in „Das Unbehagen der Geschlechter“, schon lange als Element patriarchaler Herrschaft entlarvt worden.

8 Vgl. Hofstede (1997), S. 46.

9 Vgl. Said (1978), S. 312.

sche Spekulationen über die ‚römische und die germanische Kultur‘, die Klimatheorie oder geschlechtliche und nationale Identität und auch die ungekennzeichneten Übernahmen von Parsons wecken Zweifel an der Integrität des wissenschaftlichen Vorgehens.

### 4.3 Alexander Thomas

Die Interkulturelle Psychologie von Alexander Thomas verbirgt ihren manichäischen Charakter hinter einer zunächst offen wirkenden Kulturdefinition. Die Revitalisierung des Herderschen Kulturrelativismus und der Verweis auf die Völkerpsychologie signalisiert dem Leser historische Tiefe. Die Tatsache, dass Herders Name heute (auch außerhalb akademischer Arenen) als Synonym für Toleranz und Völkerverständigung verwendet wird, verleiht Thomas' Überlegungen zur interkulturellen Kommunikation eine moralische Autorität.

Die Berufung auf Denker der Aufklärung wertet die eigene Arbeit intellektuell und moralisch auf. Es muss deshalb erlaubt sein, einen kurzen Blick auf diese Legitimationsstrategie zu werfen. Insbesondere der Kulturrelativismus des deutschen Theologen, Geschichtsphilosophen, Kritikers und Humanisten Johann Gottfried Herder bildet ein Kernelement des zeitgenössischen Interkulturalismus und Multikulturalismus. Herder entwickelte in den „Ideen zur Philosophie der Menschheitsgeschichte“ (1784) den Entwurf einer Geschichtsphilosophie. Kennzeichnend für sein Denken ist ein historisches Bewusstsein, das Natur und Geschichte als einen Zusammenhang in einem Fortschritt zu immer größerer Harmonie sieht. Kulturen werden als unverwechselbare Einheiten begriffen, die durch Abgeschlossenheit, innere Homogenität und historische Dauerhaftigkeit gekennzeichnet sind. Kultur und Sprache artikulieren den „Volksgeist“ und die „Volksseele“ einer menschlichen Gemeinschaft und bilden die zentrale Referenz.

Höchstes Ziel und Ideal aller Entwicklung ist die Humanität. Der Begriff der Humanität bietet ein weites Spektrum an Interpretationsmöglichkeiten, was nicht zuletzt einer definitorischen Unschärfe geschuldet ist. In seinem Kern repräsentiert die Humanität das Edle und Gute, das Klassische und das Ideale im Menschen. Wie Schmidt (1985) betont, verbindet Herder mit dem Begriff der Humanität die Vorstellung der Menschlichkeit und Menschenfreundlichkeit. Diese Form der Humanität gilt Herder als grundlegende Eigenschaftsmöglichkeit aller Menschen: Europäer und Araber, Asiaten und Afrikaner, Gebildeter und Ungebildeter.<sup>10</sup> „In so verschiedenen Formen des Menschengeschlechtes auf Erden erscheint, so ist's doch überall ein und dieselbe Menschengattung.“ (Herder 1985, S. 177) Auch der ethnologische Kulturrelativismus, der im frühen 20. Jahrhundert als humanistische Gegenbewegung zu den verschiedenen Rassismen und Sozialdarwinismen auftrat, war eng mit

---

10 Vgl. Schmidt (1985), S. 11.

Herders Vorstellung der Einzigartigkeit und in der ethnologischen Lesart vor allem der Gleichwertigkeit der verschiedenen menschlichen Gesellschaften und Kulturen verbunden.<sup>11</sup>

In der Tat kommen Herders Ausführungen über die Notwendigkeit zur Neutralität und Vorbehaltlosigkeit bei der Auseinandersetzung mit anderen Kulturen und Ländern der Haltung der Ethnologie nahe. „Billig müssen wir, wenn wir zum Lande der Schwarzen übergehn, unsere stolzen Vorurteile verleugnen und die Organisation ihres Erdstrichs so unparteiisch betrachten, als ob es unsere Welt wäre.“ (Herder 1985, S.164)

Auf eine Differenz zwischen der Ethnologie und der Herderschen Geschichtsphilosophie ist aber ebenfalls hinzuweisen. Das methodologische Zentrum der Ethnologie ist die teilnehmende Beobachtung der ‚Praxis von Kulturen‘. Dieser gemeinsame Nenner zieht sich wie ein roter Faden durch die Geschichte der Disziplin und verbindet bis heute so unterschiedliche Denkschulen wie den Funktionalismus von Malinowski, den Struktur-Funktionalismus eines Radcliffe-Brown, die Kulturanthropologie Franz Boas’, den Strukturalismus eines Claude Lévi-Strauss und auch die postmoderne Kulturanthropologie von Clifford Geertz.

Herder hat in diesem Sinne keine empirische Wissenschaft über andere Kulturen betrieben. Sein Denken, seine Kritik und Auseinandersetzung gilt Europa und nicht den zeitgenössischen außereuropäischen Kulturen des Mittleren Ostens, Asiens oder gar Afrikas. Herders Geschichtsbild trägt die Züge einer Ontologie der Bewegung und des Werdens. Die fortschreitende Entwicklung der Menschheit basiert für ihn weder auf sinnlosem Chaos noch auf vernunftgemäßem Fortschritt, sondern sie ist Schauplatz einer leitenden Absicht. Die Geschichte erhält damit eine absichtsvolle, sakrale Wesenhaftigkeit. Sie ist in Herders eigenen Worten: „Schauplatz einer leitenden Absicht auf Erden! Wenn wir nicht gleich die letzte Absicht sehen sollten, Schauplatz der Gottheit, wenngleich nur durch Öffnungen und Trümmer einzelner Szenen“ (Herder 1985, S. 513)

Bei allem Kulturrelativismus bildet Europa den vorläufigen Höhepunkt dieser geschichtlichen Entwicklung. Nur hier hat sich, begünstigt durch gute geographische und klimatische Bedingungen und durch den zivilisierenden Druck der römischen Hierarchie, eine Kultur der Betriebsamkeit und des Wettbewerbs, der Wissenschaft und Künste herausgebildet.<sup>12</sup>

Zu dieser Entwicklung haben viele andere Völker durch spezifische Leistungen und Erfindungen beigetragen, die im Verlauf der Geschichte dann ein Teil der europäischen Kultur wurden. „Die entschiedensten Dienste der Araber endlich betreffen die Mathematik, Chemie und Arzneikunde, in welchen Wissenschaften sie mit eigener Vermehrung derselben die Lehrer Europas wurden.“ (Herder 1985, S. 523)

---

11 Vgl. Wimmer (1997), S. 125.

12 Vgl. Herder (1784), S. 551f.



Herders Kulturrelativismus besteht zu ganz wesentlichen Teilen aus einer bemerkenswert detailreich und kundig vorgetragenen Würdigung eben dieser historischen Dienste anderer Kulturen an der Menschheitsgeschichte.

Diese Darstellungen dienen auch dazu, die Selbstgefälligkeit seiner unmittelbar eigenen Gesellschaft zu entkräften, um sie so einer kritischen Betrachtung zugänglich zu machen.<sup>13</sup> Die fremden Völker haben aber keinen Anteil mehr an der Weiterentwicklung dieser Errungenschaften. Der Fortschritt der Geschichte, die Herder interessiert, findet in Europa statt. Die Kulturen der fremden Völker werden als überwundener Teil, wenn auch nicht als Vorstufen einer umfassenden Teleologie<sup>14</sup>, einer Philosophie der Menschheitsgeschichte behandelt. Ein typisches Sujet dieser Perspektive ist die romantisierende Historisierung fremder Völker als untergegangene Reiche und verlorene Zivilisationen.

„Armes Ägypten, wie bist du jetzo verändert! Durch jahrtausendlange Verzweiflung elend und träge geworden, war es einst arbeitsam und duldend fleißig. Auf den Wink seiner Pharaonen spann es und webte, trug Steine und grub in den Bergen, trieb Künste und bauete das Land. [...] jetzt ist ein trauriger Tummelplatz arabischer Streiferein und türkischer Grausamkeit in seiner schönen Weltgegend.“ (Herder 1985, S. 325)

Herders spezifische Auseinandersetzung mit fernen Völkern und Kulturen im ausgehenden 18. Jahrhundert ist nicht singulär. Ihr gingen ein weites Spektrum anderer Autoren und Schriften voraus, von denen einige zu den herausragenden Protagonisten und Werken der Aufklärung zählen. Hierzu gehört das große Werk „Vom Geist der Gesetze“ (1748) von Montesquieu und auch die Gesellschaftstheorie des Genfer Philosophen, Schriftstellers und Zivilisationskritikers Jean-Jacques Rousseau im berühmten „Contrat social“ (1762). Montesquieu hat mit seiner Vision eines auf der Gewaltenteilung in Exekutive, Legislative und Judikative basierenden idealen Staates einen theoretischen und konzeptionellen Grundstein für das politische Erfolgsmodell gelegt, das wir heute Demokratie nennen.

Zu seinem Œuvre gehören aber eben auch die Klimatheorie und spekulative völkerkundliche Betrachtungen, die heute als biologistische und rassistische Herabsetzung empfunden werden können. Ein kurzer Blick auf das oben präsentierte Zitat der Klimatheorie Hofstedes zeigt die Übereinstimmung der Perspektiven.

„Große Hitze entnervt, wie schon gesagt, Stärke und Mut des Menschen. In den kalten Zonen ist eine bestimmte Stärke des Körpers und Geistes zu finden und befähigt zu langwierigen, mühevollen, großen und gewagten Taten. [...] Daher braucht man nicht erstaunt zu sein, daß Feigheit aus den Völkern der heißen Zonen fast durchweg Sklaven

---

13 Vgl. Schmidt (1954), S. 11ff.

14 Vgl. Schmidt (1954), S. 16.

machte und Mut den Völkern der kalten Zonen die Freiheit sicherte. Diese Wirkung ergibt sich aus ihrer natürlichen Ursache.“ (Montesquieu 1984, S. 280)

Die Präzision der Argumentation und moralische Hingabe der Überlegungen über die institutionelle Verankerung von Freiheitsgarantien für den europäischen Bürger stehen (diffamierende) Generalisierungen über andere Kulturkreise gegenüber. Ein gutes Beispiel für diese Sichtweise sind Montesquiueus Ausführungen über die Asiaten. „Im Gegensatz dazu herrscht in Asien ein Geist der Knechtschaft und ist nie gewichen. In den gesamten Geschichtswerken dieses Kontinents ist es nicht möglich, ein einziges Anzeichen für einen freien Sinn zu finden: dort wird nie etwas anderes zu sehen sein als der Heroismus der Knechtschaft.“ (Montesquieu 1984, S. 281)

In Jean-Jacques Rousseaus Werk finden wir eine Version des Umgangs mit fremden Völkern, die sowohl mit Herders Denken als auch mit Montesquiueus Klimatheorie korrespondiert. Mit Montesquieu verbindet ihn die Klimatheorie und die Überzeugung, dass die „Freiheit nicht allen Völkern erreichbar ist, da sie nicht unter jedem Himmel gedeiht“ (Rousseau 1762, S. 85). Rousseaus Zivilisationskritik tendiert jedoch zu einer Romantisierung des Menschen im Naturzustand, dessen Freiheit noch unbeschränkt von der Zivilisation ist. Insbesondere in „Emil oder über die Erziehung“ (1762) fordert er die Rückbesinnung auf die naturgemäße Entfaltung des (jungen) Menschen. Der Zusammenhang zwischen Natur und ursprünglicher Identität wird auch bei Herder betont, wenn er „dem Schwarzen“ folgende Sätze in den Mund legt: „Ich der Schwarze bin Urmensch. Mich hat der Quell des Lebens, die Sonne am stärksten getränkt, bei mir und überall um mich her hat er am lebendigsten, am tiefsten gewirkt“ (Herder 1985, S.164)

Rousseaus irrationalistischer Natur-Romantizismus hat auch die in der deutschen Romantik und die in den Reiseberichten und Romanen des späten 19. Jahrhunderts kultivierte Figur des „edlen Wilden“ beeinflusst.

Wie Weigand (1984) betont, begnügte sich Rousseau nicht mit der Verwendung des Fremden als Sittenspiegel für das Eigene, sondern idealisierte das Leben der Primitiven als die vermeintlich glücklichere Lebensform.<sup>15</sup>

Auch Montesquieu hat, wenn auch weniger enthusiastisch, eine spezifische Konstruktion des fremden Beobachters zur Kritik an der eigenen Gesellschaft benutzt. In „Lettres Persanes“ (1721) geißelte er in einem fingierten Briefwechsel zwischen zwei in Paris lebenden Persern und ihren Familienangehörigen in Isfahan das politische, gesellschaftliche und geistige Leben im absolutistischen Frankreich.

Die spezifische Konstruktion des kulturell Anderen und die Verwendung dieser Konstrukte in geschichtsphilosophischen Betrachtungen und Binnendiskursen hat freilich Wurzeln, die weiter in die Vergangenheit weisen als bei Montesquieu oder Rousseau. Bereits der hohe römische Beamte und Gelehrte

---

15 Vgl. Weigand (1984), S. 71.

Tacitus (55-117) hielt mit seinem Portrait der Germanen der sittlichen Verdorbenheit der eigenen Gesellschaft den Spiegel vor. Bis in die Gegenwart bestimmt die Kunstfigur des „edlen Wilden“ die exotistischen Phantasien moderne-kritischer und antirationalistischer Subkulturen in (West-)Europa und Nordamerika über „Afrika als ursprüngliche, naturverbundene Kultur“ oder „den Amazonas Indianer als Umweltheiligen“.<sup>16</sup>

Natürlich handelt es sich bei Herders, Rousseaus und Montesquieus Betrachtungen über Geographie, Klima und die Geschichte fremder Völker auch um den Versuch, eine frühe Globalisierungserfahrung intellektuell, geschichtsphilosophisch und moralisch zu kommentieren und einzuordnen. Die Jahrhunderte der geographischen Entdeckung hatten die Relativität der europäischen Gesetze jedem vor Augen geführt. Die vielfältigen Reiseberichte von Kapitänen, Missionaren, Händlern und den Expeditionen der ersten Forschungsreisenden schilderten exotische Länder und Klimazonen, in denen Menschen lebten, deren Sitten und Gesetze den europäischen zuwiderliefen. Die Aufbereitung und Auslegung dieser Berichte erfreute sich in der höfischen Gesellschaft großer Beliebtheit. Die Befriedigung dieses feudalen Exotismus spielt bei Montesquieus, Rousseaus und Herders „völkerkundlichen Betrachtungen“ sicherlich auch eine Rolle.

Wir vergessen heute leicht, dass die Philosophen, Gelehrten und Künstler jener Tage in von den Geldmitteln der Höfe abhängig waren. „Der große Erfolg des Buches (von Montesquieu, Anm. d. Autors) hängt damit zusammen, dass die verwöhnten Höflinge mit Neugier jene Kapitel lasen, die ihre überzüchtete Phantasie reizten, so die oft bizarren Ehebräuche.“ (Weigand 1984, S. 70)

Die ethnographische Qualität der Ausführungen ist freilich zweifelhaft. Weder Herder noch Montesquieu oder Rousseau hatten nennenswerte überseeische Reisen unternommen. Sie stützten sich auf die Berichte anderer. Die Beobachtung kultureller Praxis, der Kern der Ethnologie als empirischer Wissenschaft, spielt hier also keine Rolle. Die vermeintliche Auseinandersetzung mit dem Fremden war im Kern eine Auseinandersetzung mit dem Eigenen. Man kann Herder deshalb auch nicht, wie es Thomas tut, als Kronzeuge für interkulturelle Kommunikation oder als Stammvater des Kulturrelativismus heranziehen. Vielmehr stehen Herder, Montesquieu und Rousseau für die Instrumentalisierung eines spezifischen Konstruktes des Fremden in einer Theorie über das Eigene. Die Bewertung dieser Theorien ist nicht Gegenstand dieser Arbeit. Vielmehr geht es zunächst darum festzuhalten, wie die implizit enthaltenen Bilder und Askriptionen über die fremden Völker das europäische Denken geprägt haben, und dass die Interkulturalisten auf diese Bilder zurückgreifen um ihre Postulate zu fundieren.

Herder, Montesquieu und Rousseau verwenden die fremden Völker nicht nur zur Kritik an Europa oder zu dessen Selbstvergewisserung, sondern sie verleiben sie der historischen und kulturellen Genese Europas ein. Die anderen

---

16 Vgl. Bargatzky (1988), S. 389f.

werden damit geschichtslos, oder wie Al-Azmeh (1996) es ausdrückt „geschichtstranszendente“<sup>17</sup>. Diese Geschichtslosigkeit erlaubt ihre weitere Darstellung und Verwendung als Argumentationsmaterial und binäre Opposition oder kultureller Gegenspieler des Eigenen für eine Fülle von Diskursen über die Moderne, Nation, Kultur und Identität im kolonialen, imperialen, industriellen und postindustriellen Europa und Nordamerika. Erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurde dieser Aspekt der hegemonialen Bedeutungsökonomie der Moderne, insbesondere in Bezug auf den Mittleren Osten, von Autoren wie Edward Said in „Orientalism“ (1979) dechiffriert.

Die Klimalehre Montesquieus fand den Beifall der Sensualisten und Prädarwinisten. Die Lehre vom „Gemeingeist“ bei Rousseau wurde von Herder zum „Volksgeist“ weiterentwickelt und dann zum Schlüsselbegriff der moderne-kritischen und anti-rationalistischen romantischen Geschichtsschreibung.<sup>18</sup> In dieser Geschichtsschreibung bildet die Beschwörung von Volksgeist und -seele als Essenz jeder Nation, in Verbindung mit einem wesenhaften, organischen Weltbild, die Grundelemente eines Gegendiskurses gegenüber der als seelenlos empfundenen Moderne. Kultur gilt nicht als menschliche Konstruktion, sondern als vorbewusste, wesenhafte, natürliche Gemeinschaft. James Clifford (1988) hat am Beispiel der Gesellschaft des spätviktorianischen Hochkolonialismus in England gezeigt, wie auch dort ein ganzheitlicher Kulturbegriff gegen die Fragmentierung durch das moderne Leben in Stellung gebracht wurde.<sup>19</sup>

Der Irrationalismus der deutschen Romantik wurde zu Beginn des 20. Jahrhunderts von verschiedenen Kritikern der Moderne aufgenommen und revitalisiert. Einen besonders prominenten Rang nimmt Oswald Spengler mit seinem Opus „Der Untergang des Abendlandes“ (1919) ein. Spengler zieht die Analyse der kulturellen Substanz des abendländischen Kulturkreises zur Diagnose zeitgenössischer Zusammenhänge als auch zur Prognose künftiger Entwicklungsprozesse heran. In seiner pessimistischen Geschichtsphilosophie ist der Untergang des Abendlandes unabwendbar, weil es seine ursprüngliche, organisch gewachsene Kultur als „Formensprache von tiefster symbolischer Notwendigkeit“ durch die Moderne „das Dasein ohne Innere Form“ (Spengler 1919, Tafel I und II) vulgarisiert und degeneriert habe. Es geht im Kern also um eine Attacke gegen die Entfremdung des Menschen in der Moderne. Diese wird mit ontologischem Vokabular über die Ganzheitlichkeit und Unversehrtheit der vor-modernen Kultur vorgetragen und der seelenlosen, modernen Massengesellschaft gegenübergestellt.

Norbert Elias hat in seiner berühmten Arbeit „Über den Prozess der Zivilisation“ (1969) weitere Aspekte dieser Denktradition diskutiert.

---

17 Vgl. Azmeh (1996), S. 7 und S. 18.

18 Vgl. Weigand 1965, S. 67f.

19 Vgl. Clifford (1988), S. 106.

„Hier, im deutschen Sprachgebrauch, bedeutet ‚Zivilisation‘ wohl etwas ganz Nützliches, aber doch nur einen Wert zweiten Ranges, nämlich etwas, das nur die Außenseite des Menschen, nur die Oberfläche des menschlichen Daseins erfasst. Und das Wort, durch das man im Deutschen sich selbst interpretiert, durch das man den Stolz auf die eigene Leistung und das eigene Wesen in erster Linie zum Ausdruck bringt, heißt ‚Kultur‘.“ (Elias 1997, S. 2)

Wir wissen heute, dass Spengler zu einer größeren Gruppe explizit anti-moderner deutschsprachiger Denker gehörte. Zu dieser Gruppe gehörten, neben vielen anderen, der Schriftsteller und Essayist Ernst Jünger, der Philosoph Martin Heidegger und die essentialistische, auf der binären Opposition von Freund und Feind basierende politische Theorie von Carl Schmidt. In seiner brutalsten Form hat sich dieses ontologische Denken in kulturellen Essenzen in der nationalsozialistischen Rassentheorie und der Ideologie der „Volksgemeinschaft“ manifestiert. Der Volksgemeinschaft als organischer Einheit steht die Weimarer Republik als entfremdete „Systemzeit“ gegenüber.

Ein kurzer Blick auf die ebenfalls zu Beginn des 20. Jahrhunderts aufgekommene Völkerpsychologie lässt auch ihre explikatorische Kraft für zeitgenössische Fragen über die Begriffe Kultur und Interkulturalität in einem anderen Licht erscheinen. Alexander Thomas beschreibt das epistemologische Interesse der Völkerpsychologie Wundts wie folgt: „So unternahm die Völkerpsychologie den Versuch, in den von den Menschen geschaffenen Kulturprodukten das eigentlich kreative Potential ganzer Volksgemeinschaften zu ergründen [...].“ (Thomas 1996, S. 107)

Zwar wird hier Kultur als menschliche Konstruktion und nicht als vorbewusste Dimension beschrieben, dennoch ist die Homogenitätsvorstellung einer Volksgemeinschaft mit einem beschreibbaren kulturellen Potential unübersehbar. Mit der kulturellen Heterogenität zeitgenössischer Gesellschaften hat diese Wahrnehmung nichts zu tun. Wir wissen heute, dank der historischen Analyse der Konstruktion der Nation durch Benedict Andersons (1983) „Imagined Communities“, dass dieser Homogenitätsannahme auch zu Wundts Zeiten keine empirische Evidenz zugrunde lag, sondern vor allem eine Ideologie darstellte, deren strategisches Ziel die Legitimation der europäischen Nationalstaaten bildete.

Diese Sichtweise entspricht dem Herderschen Denken über die Einzigartigkeit und Abgeschlossenheit der verschiedenen Kulturen und korrespondiert auch mit der von der Völkerpsychologie aufgegriffenen Kulturkreislehre. Der Begriff des Kulturkreises wurde von Frobenius (1898) in die Völkerkunde eingeführt und bezeichnete einen für ein bestimmtes, abgeschlossenes Gebiet charakteristischen Komplex von religiösen und materiellen Kulturelementen. In der Folge wurde der Begriff des Kulturkreises in der kulturhistorischen Schule der Ethnologie durch Graebner (1911) und andere zur Kulturkreislehre verdichtet. Die Kulturkreislehre versuchte, eine Kulturgeschichte der Menschheit zu erarbeiten.

Wie Walter Hirschberg betont, sollte dabei im Gegensatz zu evolutionistischen Rekonstruktionen eine möglichst objektive Erfassung des historischen

Werdegangs der Primitivkulturen erreicht werden.<sup>20</sup> Zur Kulturkreislehre gehört aber eben auch ein organizistisches Verständnis von Kultur. Für Frobenius ist „der Mensch nicht das Subjekt, sondern das Objekt der Kultur [...] denn für Frobenius war Kultur ein Lebewesen“ (Hirschberg 1988, S. 273)

Darüber hinaus umfasst das Feld der Völkerpsychologie neben Wundt, der zweifellos von der überwältigenden Unterschiedlichkeit kultureller Systeme fasziniert war, auch Autoren wie Clodwig Kapferer. In seiner Arbeit „Psyche der Umwelt“ (1947) entwickelt Kapferer eine völkerpsychologische Erklärungsvariante des deutschen Antisemitismus, die für den heutigen Leser schwer erträglich ist. Andererseits legt sie ein spezifisches Dilemma offen. Die Psychologisierung von Kultur kann in tragischer Form in eine deterministische Ontologie übergehen. Wenn Kultur sich, wie das Unterbewusste oder die Seele, der Steuerung durch den Menschen entzieht, sind diese für ihre Handlungen nur noch eingeschränkt verantwortlich.

„Abneigung gegenüber dem Fremden entspricht einer Urregung der menschlichen Natur. Sie kann auf Instinkt beruhen, kann aber auch vom Bewusstsein getragen sein. Erstere Form tritt am reinsten als angeborenes Rassebewusstsein auf, bei welchem sich der Mensch der Paarung mit Andersrassigen enthält, weil er instinktive Abneigung gegen den Paarungstrieb mit fremden Rassen empfindet. Hervorragende Beispiele dieser solcher Rassenantipathie sind die Abneigung der indogermanischen Rassen gegenüber Farbigen, der Antisemitismus [...]“ (Kapferer 1947, S. 28)

Bei der Beurteilung der Referenzen, die Alexander Thomas für seine Psychologie interkulturellen Handelns heranzieht, kann man nach den auf den letzten Seiten ausgeführten Überlegungen folgendes Fazit ziehen. Der Kulturrelativismus Herders ist im Kern eine Theorie über das Eigene, die mit einem spezifischen Konstrukt fremder Völker operiert. Die Vorstellung von Kultur als unverwechselbares wesenhaftes Ganzes, das sich im Volksgeist oder der Volksseele artikuliert, entspricht einem romantischen Denken, das in erster Linie als Gegenidee zu bestimmten Aspekten der Moderne begriffen werden muss. Diese Ideen wurden zu einer Ideologie der ontologischen Gegensätze zwischen Aufstieg und Untergang, Identität und Entfremdung, Freund und Feind entwickelt.

Wenn wir uns dem methodischen Vorgehen bei Alexander Thomas zuwenden, dann scheint die „critical incident technique“ über eine Komplexität zu verfügen, die zunächst beeindruckt. Die Konsultation kulturwissenschaftlicher Studien zur weiteren Fundierung der Kulturstandards signalisiert die Wertschätzung des Vergleichs und Austauschs mit den Forschungsergebnissen benachbarter Disziplinen. Dennoch verarbeitet die Befragungstechnik in erster Linie die Selbstwahrnehmung von Akteuren in sogenannten interkulturellen Arenen. Die Manifestationen dieser Selbstwahrnehmungen unterliegen, ähnlich wie bei Hofstede, der selektiven Wahrnehmung der Befragten. Offensiver gesprochen können sie in von den spezifischen Interessen der Befragten ge-

---

20 Vgl. Hirschberg (1988), S. 272.

prägt sein. Es besteht die Gefahr, spezifische Erfindungen des kulturell Anderen durch Experten und Funktionseliten zu übernehmen. Die ex post Analyse der kritischen Interaktionssituationen durch ‚Kulturexperten‘, die Angehörige der involvierten Kulturen sein müssen, kann diese Verzerrung nicht abschwächen.

Sie ist ebenfalls von zwiespältiger methodologischer Qualität. Die Annahme, eine authentische Repräsentation und die präzise Beurteilung kulturell geprägter Verhaltensweisen könne nur von den eingeborenen Mitgliedern einer Kultur oder einer Nation geleistet werden, offenbart eine undifferenzierte Gleichsetzung von Authentizität mit ethnischer und nationaler Identität. Streng formuliert handelt es sich um einen Rückfall in die Terminologie und Ideologie des Nationalismus, wie sie bei Anderson (1983) beschrieben worden ist. Die Konsultation eines aus China stammenden und in Deutschland lehrenden Wissenschaftlers kann sinnvoll sein, wenn man Informationen über die spezifische Situation eines partikularen Milieus gewinnen möchte. In diesem Fall das Milieu chinesischer Wissenschaftler in Deutschland oder die chinesische Gemeinschaft in Deutschland (falls es eine solche Gemeinschaft überhaupt gibt). Eine ‚echte‘ Repräsentation Chinas wird man von einem Migranten seltener erfahren. Der Blick zurück auf die alte Heimat, insbesondere aus einer Diaspora oder einem Migrantenmilieu, enthält bekanntlich spezifische Formen der Verzerrung. Diese kann in einer Idealisierung der alten Heimat bestehen (die häufig in eine traditionalistische Verklärung mündet) oder aber die Form einer hyperkritischen Distanzierung annehmen.

Bei allen besprochenen Interkulturalisten fehlt, was für die sozialanthropologische Forschung seit den Tagen von Malinowski eine gute Tradition hat: Der Blick auf das „Praktische“ hinter dem „Behaupteten“ durch empirische Sozialforschung auf der Basis teilnehmender Beobachtung. Wie gezeigt, werden Halls, Hofstede oder Thomas' Konzeptionen der interkulturellen Kommunikation bzw. des interkulturellen Managements von einem Kulturbegriff dominiert, dessen Totalität alle Aspekte der Lebensweise menschlicher Gesellschaften umfasst und normiert. Hinter den Kulissen kulturwissenschaftlicher Enthüllung (Hall), statistischer (Schein-)Genauigkeit (Hofstede) und völkerpsychologischer Tiefenschärfe (Thomas) verbirgt sich eine essentialistische Statik. In dieser essentialistischen Statik erscheint der Westen, wie Senghaas formuliert, „als eine Kultur, für die immer schon Aufklärung, Individualismus, Demokratie, Menschenrechte, Religionsfreiheit, Pluralismus, die freie Meinungsäußerung, die Gleichheit der Geschlechter u. ä. repräsentativ und selbstverständlich gewesen sein soll“ (Senghaas 1998, S. 8), während die Kulturen des Orients, Afrikas und Asiens durch partikularistische Werte, religiösen Dogmatismus, autoritär-zentralistische Regime, Korruption, die Vermachtung des Rechtes sowie die Betonung kollektiver Loyalität gekennzeichnet sind.<sup>21</sup> Beide Konstruktionen sind inselektiv und ahistorisch.

21 Maxime Rodinson hat sich bereits 1966 mit dem westlichen Postulat über die vermeintliche kulturelle Inkompatibilität von Islam und Kapitalismus beschäftigt.

An die Stelle sozialer, politischer und wirtschaftlicher Prozesse tritt, wie Al-Azmeh (1996) im Zusammenhang mit der Kulturalisierung des Islam gezeigt hat, das geschichtstranszendente Wesen Kultur.

„Kein wie auch immer gearteter anthropologischer Diskurs ist ohne eine begriffliche Grundlage möglich, und ich behaupte, daß diese Grundlage in einem für Deutschland besonders kennzeichnenden romantischen Irrationalismus besteht. Dieser Irrationalismus ist nicht bloß das Ergebnis der Herderschen Geschichtsphilosophie, der Rechtsschule Savignys, der Verknüpfung von Geschichte und Leben im Willensbegriff oder der dazu gehörenden Erkenntnistheorie der Lebensphilosophie. [...] Der Irrationalismus bezieht zwar aus diesen Traditionen seine Ideen, aber er ist auch und zugleich Resultat einer derzeitigen Konstellation von internationalen Ausmaßen, in der massiv irrationalistische Ideologien der Gemeinschaft, der Nation und der Religion eine Wiederbelebung erfahren, die an ihre frühere Blütezeit zwischen den beiden Weltkriegen erinnert [...].“ (Al-Azmeh 1996, S. 9)

Dabei trifft im Kern zu, was Senghaas (1998) zur Universalismus-Kulturrelativismus Debatte bemerkt hat, auch wenn die Begriffe „sozioökonomische und kulturelle Entwicklungsstufe“ aufgrund ihres evolutionistischen Beigeschmackes nicht unproblematisch sind.

„Die gängige Universalismus-Kulturrelativismus-Debatte überlebt nur, weil sie ohne historische Perspektive ist und die Gleichzeitigkeit von ungleichzeitigen sozioökonomischen und kulturellen Entwicklungsstufen unberücksichtigt läßt; und weil sie explizit oder (öfter beobachtbar) insgeheim von prinzipiell kulturessentialistischen Annahmen ausgeht, wo eine entwicklungsgeschichtlich-kontextuierende, eine situative Betrachtungsweise erforderlich wäre.“ (Senghaas 1998, S. 2)

Der konfrontative Charakter kultureller Differenz wird bei Hofstede durch die klassifikatorische Verwendung binärer Gegensatzpaare noch verstärkt. Bei Thomas unterstellt bereits der Terminus Kulturstandard die Existenz prinzipiell abgeschotteter, normierter bzw. standardisierter Kulturen. Diese Zusammenhänge gelten sowohl für das Verhältnis zwischen Gesellschaften als auch für die Begegnung zwischen kulturell unterschiedlich geprägten Individuen. Hofstede formuliert das Verhältnis von Geber- und Nehmerländern in der Entwicklungszusammenarbeit folgendermaßen:

„Zwischen dem Land, das Hilfe gibt, und dem, das sie empfängt, existiert immer eine kulturelle Kluft bei der Dimension Individualismus/Kollektivismus. Die per Definition reichen Geberländer neigen kulturell gesehen mehr zu Individualismus, und die Länder, die Hilfe erhalten, sind eher kollektivistisch geprägt“ (Hofstede 1997, S. 303).

Alexander Thomas formuliert für den deutschen Manager im Ausland dieses Szenario:



„So wird ein deutscher Manager auch gegenüber seinen ausländischen Mitarbeitern nach der Grundüberzeugung handeln, dass die sachliche Aussprache, d. h. die an den zu behandelnden Sachverhalten orientierte, nüchterne, rationale Darlegung von Ansichten und Meinungen, der Austausch gegenseitiger Standpunkte und Bewertungen, die Grundlage jeder Konfliktlösung und interpersonalen Verständigung ist. Verschweigen, Übergehen, Verdecken, Zurückhalten von Meinungen und Ansichten, Schönreden und „Aussitzen“ sind für ihn keine adäquaten Mittel, Konflikte zu lösen und Vertrauen zu schaffen, sondern eher Wegbereiter des Misstrauens. Er kann sich gar nicht vorstellen, dass Sachlichkeit, Offenheit, Rationalität und Nüchternheit im zwischenmenschlichen Umgang unter bestimmten Umständen auch destabilisieren, verletzen, erniedrigen, entehren, psychisch vernichten und damit konfliktfördernd sein können.“ (Thomas 1996, S. 16).

Der kritische Verlauf der interkulturellen Verhandlungssituation zwischen einem deutschen Manager und seinen chinesischen Partnern bei Thomas ergibt sich aus dem Dilemma, dass beide Parteien in ihrem kulturellen Orientierungssystem gefangen sind. Zwar ist der Hinweis auf die Bedeutung von typischen Ausdrucksformen durchaus wichtig. Allerdings wäre es hier richtiger, auf der Ebene von Milieus zu argumentieren, anstatt eine Generalisierung für ganze Gesellschaften zu betreiben.

Den monokulturell sozialisierten Verhandlungspartnern fehlen offenbar die kognitiven Werkzeuge zu einer situativ angemessenen Antizipation und Verarbeitung von abweichendem Verhalten und unterschiedlichen Interessen. Jede Gesellschaft und jedes Milieu verfügt jedoch über diese Fähigkeiten. Das Wissen über diese ‚Verstehenspotentiale‘ ist genauso wichtig wie das selbstkritische Wissen über mögliches Fehlverhalten. Die ausschließliche Fokussierung auf kritische Interaktionssituationen zeigt ein Menschenbild, dessen Validität in der Sozialanthropologie bestritten wird.<sup>22</sup> Die Auseinandersetzung mit Fremden kennt nicht nur den Modus der von Angst begleiteten Abgrenzung oder der konfliktgeneigten Verteidigungshaltung. Sowohl Abgrenzung als auch Vernetzung sind als Verhaltensmöglichkeiten in der Struktur aller menschlichen Gesellschaften angelegt. Nach Elwert (2001a) hat jede Gesellschaft Routinen des Umgangs mit Regelverletzungen durch Fremde, die sich als Erklärung und Belehrung realisieren. Das Wissen über diese Routinen zu vermitteln, erscheint mir genauso wichtig wie die Sensibilisierung für „critical incidents“.

Innovationen und Flexibilität<sup>23</sup> als zentrale Kennzeichen der kulturellen Sinnproduktion tauchen bei Thomas allenfalls bei „unerwarteten Ereignissen und Reaktionen des Interaktionspartners oder anderen beobachteten ungewöhnlichen Ereignisfolgen“ auf.

Treten diese Ereignisse gehäuft in ähnlichen Situationen auf, kommt es „unter günstigen Umständen“ und mit Unterstützung durch andere zur kriti-

22 Vgl. Elwert (2001).

23 Vgl. Elwert (1996), S. 57f.

schen Reflexion und Veränderung der Routinen.<sup>24</sup> Bei Hofstede vollziehen sich Innovationen und kulturelle Veränderungen nur innerhalb langer Zeiträume.<sup>25</sup> Die zentralen Begriffe Nationalkultur (Hofstede) und Monokultur bewegen sich überdies in einer irritierenden Nähe zu revisionistischen, fundamentalistischen und ethnozentristischen Diskursen, die einen typischen Reflex auf die Hinterfragung und Auflösung der Bindungskraft der Konstrukte Nation und Ethnos im Kontext der Globalisierung darstellen. Die unbestreitbare Heterophilie der Interkulturalisten Hofstede und Thomas wird, nolens volens, zu einem Komplizen dieser heterophoben Strömungen, weil hier wie dort an einer Ideologie der Differenz gearbeitet wird.

Wir haben es mit einer fetischistischen Inszenierung von Kultur als sinnstiftender und handlungsbestimmender Essenz hinter den verwirrenden Fassaden globalisierter Politik, Ökonomie und Gesellschaft zu tun. Begriffe wie „mentale Programme“ und „Kulturstandards“ suggerieren die Existenz eines ontologischen Gegensatzes zwischen dem Eigenen und dem Fremden.

Ebenso problematisch ist das Fehlen der Analyse von Diskursformationen bei allen drei Interkulturalisten. Damit bleibt die Frage über die Zusammenhänge zwischen Macht, Wissen und (interkultureller) Kommunikation unbeantwortet. Die Dimension interessegeleiteten Handelns und Kommunizierens fehlt bei allen Interkulturalisten. Die Verhandlungsparteien befinden sich stattdessen in einem in ihren jeweiligen kulturellen Identitäten gefangen. Seit Edward Saids Anwendung des Foucaultschen Denkens auf die interessegeleitete Erschaffung des Orients durch den Okzident gehört diese Perspektive jedoch zum Rüstzeug des literatursoziologischen und sozial- und kulturwissenschaftlichen Denkens über die vom Westen vorgegebenen Bedingungen des (kulturellen) Andersseins.<sup>26</sup> Vor diesem Hintergrund muss jeder Prozess des Fremdverstehens stets mit einer Analyse der institutionellen, politischen und historischen Bedingungen dieses Prozesses verknüpft werden.

Talal Asad hat dies in seinem Beitrag „The Idea of an Anthropology of Islam“ (1986) formuliert. „Forms of interest in the production of knowledge are intrinsic to various structures of power, and they differ not according to the essential character of Islam or Christianity, but according to historical changing systems of discipline.“ (Asad 1986, S.5)

In Bezug auf den Mittleren Osten ist die Fülle der exotistischen Verzerrungen und Selbstspiegelungen im europäischen Denken zu umfangreich, um an dieser Stelle ausführlich diskutiert werden zu können. Die Breite des Spektrums der verwendeten Literaturgattungen und Medien, in denen ein spezifisches Bild des Orient gezeichnet wird, ist beeindruckend. Es finden sich philosophisch inspirierte, auf Entdeckerreisen basierende Werke von hohem

---

24 Vgl. Thomas (1999), S. 105.

25 Vgl. Hofstede (1997), S. 2f.

26 James Carrier (1995) hat in seinem Beitrag „Occidentalism, Images of the West“ die kulturelle Konstruktion des Westens offengelegt.

literarischem Rang, wie Charles Doughtys „Travels in Arabia Deserta“ (1888) oder T. E. Lawrence' intellektuell brillante Autobiographie und Arabienportrait „Die sieben Säulen der Weisheit“ (1936).

Daneben existieren unzählige Romane, die das Orientbild Europas oft nachhaltiger geprägt haben als wissenschaftliche Publikationen. Im deutschsprachigen Raum trifft dies insbesondere auf Karl Mays romantische, auf Phantasie und Literaturstudium basierende, populär-belletristische Orientserzählungen zu.<sup>27</sup>

Bei den Interkulturalisten geht es jedoch nicht um die Entmythologisierung oder wie Elwert fordert<sup>28</sup>, um die Enträtselung des Konstruktes Kultur. Halls, Hofstede oder Thomas' Konzeptionen der interkulturellen Kommunikation und des interkulturellen Management werden von einem Kulturbegriff dominiert, dessen Totalität alle Aspekte der Lebensweise menschlicher Gesellschaften, soziale Organisation, Politik und Recht, Ökonomie und Religion, umfasst und normiert. Ähnliches gilt für Simsons Überlegungen über Weltbilder als Entwicklungsdeterminanten. Das Individuum ist nicht in erster Linie Konstrukteur und Schöpfer dieser Totalkultur, sondern wird als eine Art Kulturoboter, durch verborgene Kodierungen, mentale Software oder Kulturstandards „gesteuert“.

Diese Konstruktion hat natürlich eine strategische Funktion, die mit spezifischen Marktinteressen verknüpft ist. Der Verklärung des kulturell Anderen zu ‚Bewohnern fremder Welten‘ wird das Versprechen entgegengesetzt, den Schlüssel für erfolgreiches interkulturelles Handeln in der Hand zu halten.

Was diese Versprechungen im Binnendiskurs von Entwicklungsagenturen wie der GTZ auslösen können, veranschaulicht dieses Zitat:

„[...] denn wenn es richtig ist, dass die mentalen Programme das Denken und Handeln steuern und wenn wir diese Programme kennen, dann wird das Denken und Handeln von Individuen, Organisationen und Institutionen kalkulierbar, vorhersehbar, voraussagbar. In dem Maße, wie das gelingt, kann auch interkulturelles Management gelingen.“ (Gaertner 1991, S. 4).

Je nach Marktlage können bestimmte mentale Programme und Kulturstandards stilisiert werden, damit man sich nicht mit der komplizierten Analyse sozialer Prozesse, politischer Formationen und ökonomischer Entwicklungen auseinandersetzen muss. Beispielhaft hierfür ist Hofstede's „Konfuzianische Dynamik“, die just in dem Moment fabriziert wurde, in dem private Investoren und Entwicklungsagenturen China als Aktionsfeld entdeckt hatten.

27 Hierzu zählt unter anderem „Durch die Wüste“ (1892).

28 Vgl. Elwert (1996), S. 64.

#### 4.4 Die interkulturalistische Praxis

Im Kapitel 2 „Entwicklungszusammenarbeit als interkultureller Dialog?“ habe ich gezeigt, wie der kulturalistische Diskurs in die deutsche staatliche Entwicklungszusammenarbeit eingedrungen ist. Darüber hinaus habe ich die Auswirkungen des Kulturalismus auf nationale wie multilaterale entwicklungspolitische Rhetoriken und Politiken skizziert. Am Beispiel der Stilisierung des Konfuzianismus als „Geist des asiatischen Kapitalismus“<sup>29</sup>, welcher der westlichen Leistungsethik wesensverwandt sei und der Stigmatisierung des Islam als dogmatische und entwicklungsfeindliche Religion und Weltanschauung, die Entwicklung blockiere, wurde diese Perspektive diskutiert. Ich habe gezeigt, auf welche Weise das Scheitern der großen Entwicklungstheorien zu einer Defiziterfahrung geführt hat, welche die Übernahme einer kulturalistischen Perspektive auf den Nexus Kultur und Entwicklung begünstigt hat. Am Beispiel von Simson wurde deutlich, dass diese Defiziterfahrung nicht nur den Diskurs einer Institution prägt, sondern auch persönlich und biographisch verankert ist. Die Thematisierung von interkultureller Kompetenz, Management- und Policy-skills als Schlüsselqualifikation für Projektextperten repräsentiert in diesem Sinne auch einen Reflex, der von den massiven personalpolitischen Defiziten der Entwicklungsorganisationen ablenken soll. Dass diese Defizite wahrgenommen werden, veranschaulicht das folgende Zitat:

„Personalentwicklung? Was meinen Sie damit? Es gibt in unserer Agentur keine planvolle Personalpolitik. Also, vielleicht funktioniert das in der Zentrale. Obwohl ich der Meinung bin, dass man die Fehler in der Personalauswahl in Eschborn eher verschleiern kann. Vielleicht haben da die Abteilungsleiter auch stärkeren Einfluss auf die Personalabteilung. Die Länderbüros vor Ort sind nur eingeschränkt an der Personalauswahl beteiligt, die Counterparts werden ohnehin nur symbolisch einbezogen. Wie soll ein Länderteam planvoll aufgebaut werden, wenn die Länderleitungen sich ihre Mitarbeiter nicht aussuchen können?“ (Quelle: Eigene Erhebungen, Jemen 1999)

Die Erweiterung der Anforderungsprofile für Projektextperten verlagert die Diskussion von der Ebene der Planer und Entscheidungsträger in den Zentralen auf die Ebene der Projekte. Damit wird auch ein Stück Verantwortung strategisch delegiert. Planvolles interkulturelles Management ist ein Problem der Projektextperten und nicht der Zentrale.

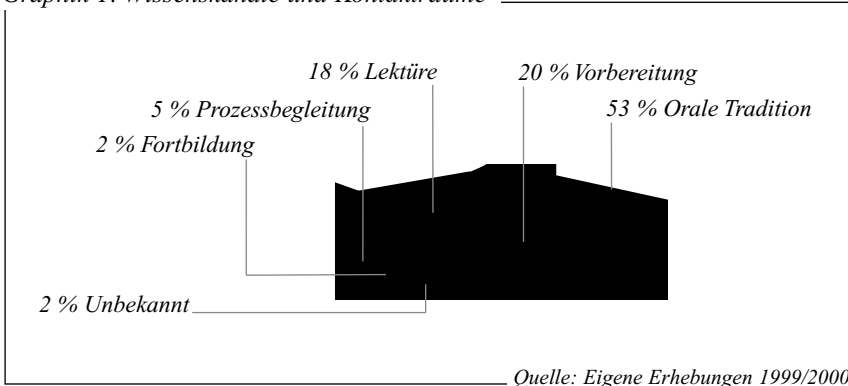
„Ich habe das Gefühl, ohne Rückendeckung zu arbeiten. Die Zentrale unterstützt mich nicht mit Wissen über die politischen Akteure, ihre Anliegen oder ihre kulturelle Orientierung. Das muss man sich alles selbst erarbeiten. Wenn ich hier aufhöre, dann verschwindet auch mein Wissen, meine Netzwerke, einfach alles“ (Quelle: Eigene Erhebungen, Ägypten 1999)

---

29 Diese Stilisierung findet man insbesondere bei Fukuyama (1995), Hofstede (1997) und Thomas (1996).

Die von mir befragten Experten in Ägypten, Jordanien und dem Jemen sind auf sehr unterschiedliche Weise mit den Konzepten von Hall, Hofstede und Thomas in Berührung gekommen.<sup>30</sup> Die Graphik veranschaulicht die unterschiedlichen Wissenskanäle und Kontakträume.

Graphik 1: Wissenskanäle und Kontakträume



Ca. 18 % der Befragten kennen die Interkulturalisten aus den Vorbereitungseminaren für ausreisende Entwicklungsexperten der Deutschen Stiftung für internationale Entwicklung (DSE). Lediglich ca. 5 % der Experten haben interkulturalistische Coaching- und Trainingsmaßnahmen, die als Prozessbegleitung in den Partnerländern durchgeführt werden, durchlaufen. Nur 2 % hatten Fortbildungsmaßnahmen der GTZ in Eschborn in Anspruch genommen. Rund 18 % der Befragten haben sich mit dem Thema interkulturelle Kommunikation/Management durch Lektüre und Selbststudium auseinandergesetzt. Nur 2 % waren mit dem Thema gänzlich unvertraut. Der größte Posten entfällt mit ca. 53 % auf die orale Tradition innerhalb der Expertengemeinschaft.

Die Terminologien und Semantiken der Interkulturalisten werden in der Welt der Experten also vor allem durch die orale Tradition verbreitet.

Unter oraler Tradition verstehe ich in diesem Zusammenhang Prozesse der Kommunikation und der Weitergabe von Wissen, die überwiegend mündlich vollzogen werden und in informellen Sphären stattfinden. Der Begriff informelle Sphären bezieht sich auf die aus der Soziologie von Gruppen und Organisationen bekannte Unterscheidung von formaler Struktur und informeller Struktur.

In jeder bürokratischen Struktur tauschen einzelne Mitarbeiter bestimmte wichtige Informationen in informellen Räumen aus. Hierzu gehören die sogenannten kleinen Dienstwege, das Ganggespräch oder der Plausch in der Teeküche, ein auf solche Bekanntschaft gegründetes Telefongespräch aber auch der mittägliche Spaziergang während eines Workshops. Bei Niklas Luhmann (1964) werden diese informellen Praktiken, die neben den formalen Strukturen

30 Die Befragung wurde 1999 in Ägypten, Jordanien und dem Jemen mit n=40 durchgeführt.

und Normen der (bürokratischen) Verwaltung und Arbeitsorganisation laufen, als „brauchbare Illegalität“ (Luhmann 1964, S. 304-314) bezeichnet. In meinem Untersuchungsfeld bilden (informelle) interpersonelle Netzwerke die zentrale Arena der oralen Tradition der Experten. Diese interpersonellen Netzwerke, innerhalb derer Informationen und Wissen zirkulieren, bestehen aus Kollegen und Gutachtern, mit denen man gute Erfahrungen gemacht hat. Es kann sich aber auch um ehemalige Kommilitonen oder Freunde handeln. Aufgrund des Zeitdrucks bei der Vorbereitung und des Mangels an formalisierten Angeboten der eigenen Agentur vor Ort haben sich viele Experten eigenständig mit dem Themenkomplex Kultur und Entwicklung und interkulturelle Kommunikation beschäftigt. Besonders bekannt und viel diskutiert sind die einschlägigen Publikationen von Huntington und Fukuyama.<sup>31</sup> Die Auseinandersetzung mit diesen Autoren wird in der Regel mit den ‚kulturellen Konflikten‘ in den Partnerländern Ägypten, Jordanien und dem Jemen begründet. Unklar ist, ob die Bücher tatsächlich gelesen werden oder ihre Inhalte mündlich tradiert aber als gelesen bezeichnet werden. Vieles spricht für die zweite Vermutung. In diesem Fall wäre der Anteil der oralen Tradition in der Graphik entsprechend höher anzusetzen. Im Falle der Rezeption von Hall und Hofstede kommt hinzu, dass sich die Anwendungsbezogenheit der Ausführungen in einem populärwissenschaftlichen Jargon widerspiegelt, der von den im Alltagsgeschäft verstrickten Experten einfach rezipiert und weitergereicht werden kann. Auch hier handelt es sich also um eine Form von Wissen, das von Informalität und interpersonellen Netzwerken geprägt ist.

In einem durch institutionelle und organisatorische Vagheit und Informalität geprägten Feld können sich Gerüchte über die ‚kulturellen Anderen‘ ungehindert entwickeln. Die Interkulturalisten haben es verstanden, diese Defizitsituation zu nutzen. Dies gilt sowohl für ihre unternehmerischen Strategien auf dem Beratungsmarkt, als auch für ihr Auftreten in wissenschaftlichen Arenen.

In den letzten Jahren ist, wie Dahlén (1997) aufgezeigt hat, eine professionelle und global vernetzte und entschieden marktorientierte Berufsgruppe von „Interkulturalisten“ entstanden. Die „Society for Intercultural Education, Training and Research“ (SIETAR) hat ca. 1600 Mitglieder aus 65 Ländern. SIETAR verfügt über eine internationale Sektion und verschiedene nationale Sektionen, die auch mit Universitäten kooperieren. SIETAR kann als professionelle Organisation der Interkulturalisten bezeichnet werden. Das SIETAR-Netzwerk organisiert jährliche Kongresse und vermittelt Trainer und Trainings zur interkulturellen Kommunikation.<sup>32</sup> Im deutschsprachigen Raum spielt das von Andreas Bittner im Jahre 1990 gegründete private Institut für Interkulturelles Management (IFIM) eine prägnante Rolle. Im universitären Bereich sticht das Institut für interkulturelle Kommunikation der Ludwig-Maximilian-

---

31 In der Einleitung zu dieser Arbeit sind ausführliche Bemerkungen zu beiden Autoren und ihren Publikationen gemacht worden.

32 Für eine detaillierte Darstellung vgl. Dahlén (1997), S. 32ff.

Universität München heraus. Alle Vertreter des Genres bieten ihre Dienste in Form von kniggeartigen Handbüchern, Simulationen und Rollenspielen, Trainings, Workshops, Seminaren und Videobändern an. Im Falle der Münchener Universität handelt es sich um einen eigenständigen Studiengang. Der Inhalt der Angebote umfasst: Interkulturelle Kommunikation, interkulturelles Management, interkulturelles Verhandeln, „cross-cultural-counseling“, „cross-cultural-sensitivity-training“ oder „diversity training“.<sup>33</sup> In den meisten Veranstaltungen werden, wie im Beratungsgeschäft üblich, Trainingsmodule aus dem kulturalistischen Arsenal von Hall, Hofstede, Thomas und neuerdings auch Trompenaars (1998) zusammengesetzt und gemischt.<sup>34</sup> Nicht selten kommt es vor, dass diese „Synkretismen“ dann als „neue Ansätze“ vermarktet werden. Dies wird freilich nicht zugegeben. Nur hinter vorgehaltener Hand geben Trainer und Berater Auskunft über diese Praxis.

„Natürlich mischen wir uns die Trainingsmodule aus Versatzstücken zusammen. Das ist nicht nur im Bereich interkulturelle Kommunikation so. Bei meiner früheren Beratungsfirma haben wir den Markt nach Trainingmodellen regelrecht durchforstet, um dann aus den Vorlagen „neue“ Ansätze zu backen. Die Behauptung von Originalität ist eben ein wichtiger Aspekt des Marketing.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 2001, Berlin)

Hall, Hofstede und Thomas sind in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit rezipiert und verarbeitet worden. Das Dimensionenmodell Hofstedes wurde durch die GTZ in zwei Publikationen aufgegriffen.

Cornelissen und Waisfisz (1989) haben in ihrem Papier „Interkulturelles Management, Guidelines for Intercultural Cooperation between Germans and Egyptians“ eine Art Management-Knigge für deutsche Projektextperten in Ägypten vorgelegt. Gaertner (1991) hat einen Workshopbericht mit dem Titel „Interkulturelles Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit, Aspekte, Erfahrungen und Perspektiven am Beispiel westöstlicher Kooperation in Asien“ erarbeitet, der im wesentlichen an Hofstede orientiert ist.

Innerhalb der Personalabteilung der GTZ in Eschborn wurde von November 1999 bis Dezember 2001 ein Projekt mit dem Titel „Transfer Interkulturellen Managementwissens (TIM)“ betrieben. Das Projekt orientierte sich an den Publikationen und Postulaten von Hall, Hofstede und Thomas. Einen weiteren Schwerpunkt bildete der Versuch, die interkulturellen Erfahrungen der rückkehrenden Projektextperten (Interkulturelles Debriefing) und lokalen Mitarbeiter zu evaluieren. Befragt wurden Auslandsmitarbeiter, die im Nahen Osten tätig gewesen sind. Ursprünglich war vorgesehen, das Projekt zu einem fortlaufenden Element des Wissensmanagement innerhalb der GTZ zu machen.

<sup>33</sup> Vgl. Dahlén (1997), S. 9.

<sup>34</sup> Vgl. den Internetauftritt des Institutes für Interkulturelles Management (IFIM), <http://www.ifim.de/index.htm>.

Das Projekt wurde in der ersten Jahreshälfte 2002 mit einem Bericht abgeschlossen. Interne Abstimmungsprobleme und Interessenkonflikte zwischen der Personalabteilung und der zuständigen Regionalabteilung haben seine Fortführung verhindert. Ich werde im Kapitel 7.4 „Wissensmanagement“ hierzu noch ausführliche Bemerkungen machen.

Die Interkulturalisten agieren als (wissenschaftliche) Kulturexperten und als privatwirtschaftliche Berater oder „consultants“. Diese Doppelidentität bildet den Kern der Profession der Interkulturalisten. Die Elemente Wissenschaft und Berater werden zur wechselseitigen Stabilisierung und Legitimation verwendet. Soziologen wie Larson (1977) begreifen Expertengruppen in erster Linie als unternehmerisch agierende Interessengruppen. Experten folgen weniger ‚einer Berufung‘ als vielmehr konkreten (materiellen) Interessen, zu denen insbesondere der Erhalt und das Wachsen der eigenen Profession gehört. Zur Etablierung und Legitimation einer Profession oder eines Expertentums wird die Lancierung einer spezifischen, unterscheidbaren Ware benötigt. Die Ware der Experten ist ihr Wissen. Bei Larson oder auch Macdonald (1995) führt die Kommodifizierung des Wissens letztlich zu seiner Deformation durch (materielle) Interessen.

Tommy Dahlén (1997)<sup>35</sup> hat am Beispiel der Interkulturalisten Hall, Hofstede und Trompenaars gezeigt, dass der kommodifizierte Kulturbegriff eine Deformation von Wissen im Sinne einer essentialistischen Verkürzung beinhaltet. Interkulturalisten dürfte diese Argumentation nicht anfechten. Die Selbstinszenierung als Wissenschaftler verleiht ihnen eine spezifische Autorität. Diese Autorität bezieht sich sowohl auf die Art des Wissens als auch die moralische Qualität des Experten. Der wissenschaftliche Kulturexperte verfügt, jenseits des reinen Marktinteresses, über ein kostbares, aus der Wissenschaft gespeistes, Wissen. Der Wissenschaftler agiert nicht aus einem (materiellen) Eigeninteresse heraus, sondern er hilft in einem moralischen Akt der Gesellschaft bei der Lösung spezifischer Probleme.

Der Nimbus des „consultant“ verweist auf Professionalität. Ein Wissen, das sich in einer kompetitiven Arena durchgesetzt hat, muss anderem Wissen überlegen sein. So werden auf der Home-Page des von Andreas Bittner und Bernhard Reisch im Jahre 1990 gegründeten privaten Instituts für interkulturelles Management (IFIM) Kunden wie Daimler-Chrysler und Volkswagen präsentiert. Interkulturelle Kompetenz wird hier als Wettbewerbsvorteil stilisiert. „Angesichts des härter werdenden internationalen Wettbewerbs bringt interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter für international tätige Unternehmen erhebliche strategische und operative Wettbewerbsvorteile.“ (<http://www.ifim.de/institut/index.htm>)

Es kann an dieser Stelle nicht abschließend beantwortet werden, ob Marktinteressen und Prozesse der Kommodifikation notwendigerweise zu einer „Deformation“ von Wissen im Sinne von Larson führen. Zweifellos spielt die

---

35 Vgl. Dahlén (1997), S. 15f.



Beziehung zwischen Angebot und Nachfrage auf einem Beratungsmarkt eine Rolle für das, was als Expertenwissen vermarktet wird. Wir sehen eine ‚strategische Modellierung‘ von Wissen sprechen.

Was damit gemeint ist, verdeutlicht das folgende Zitat aus dem Mitarbeiterkreis des Interkulturalisten Alexander Thomas.

„Mir ist sehr wohl bewusst, dass unser Konzept der Kulturstandards nicht mehr dem aktuellen Stand kulturwissenschaftlicher Forschungen entspricht. Das gilt natürlich für die ganze Debatte über Hybridität oder Kreolisierung. Aber haben sie schon einmal versucht, Bundeswehrsoldaten vor ihrem Einsatz im Kosovo etwas über kulturelle Hybridität zu erzählen? Wir haben lange dafür gearbeitet, in bestimmte Bereiche und an bestimmte Kunden heranzukommen. Wir holen die Leute da ab, wo sie sich intellektuell bewegen. Wenn wir damit nicht mehr up to date sind, dann nehmen wir das in Kauf.“ (Quelle: Eigene Erhebungen, Berlin 2002)

Der Komplexität der kulturellen Produktion (im Zeitalter der Globalisierung) wird mit einem als Paradigmenwechsel inszenierten Kulturalismus begegnet, dessen schematische Plausibilität auf die Bedürfnisse von Unternehmen und internationalen Diensten zugeschnitten wird. Der Schematismus der Interkulturalisten ist jedoch nicht nur eine Rhetorik. Sie ist ein unmittelbar in der Praxis relevantes Bedeutungsregime, das schmerzhaft Konsequenzen für Individuen haben kann. Das folgende Beispiel aus einem interkulturellen Vorbereitungstraining, das von der DSE durchgeführt wurde, verdeutlicht dies.

„Ich war der einzige Araber in der Gruppe der mit ausreisenden Ehepartner. Die Mehrheit der Teilnehmer (Experten wie Ehepartner) am interkulturellen Training sollten jedoch nach Ostasien ausreisen. Nur meine Frau und ich waren für den Jemen vorgesehen. Trotzdem sollten wir an dem Training teilnehmen. Der Trainer teilte uns mit, dass insbesondere bezüglich der kollektivistischen Orientierung eine Menge kultureller Überschneidungen zwischen der arabischen Halbinsel und Ostasien bestünden. Fortan war ich der „Orientale“ im Training. Immer wieder versuchte der Trainer, mir eine kulturelle Identität zuzuschreiben, die im Sinne des Hofstede-Konzeptes und seines Trainings war. Ich habe in der DDR studiert und fast 25 Jahre als Journalist gearbeitet. Ich bin syrischer Staatsbürger und meinetwegen auch Araber, aber ich bin auch ein Intellektueller und ein Kosmopolit. Auf diese Feststellung lege ich großen Wert. Ich habe mich lange nicht so herabgesetzt und beleidigt gefühlt wie in diesem Training. Die deutschen Teilnehmer konnten meine Entrüstung nicht verstehen. Schließlich gehe es doch darum, auch mich besser zu verstehen. Für den Trainer war ich eine Bedrohung, weil ich seine Veranstaltung durch meinen Widerstand gefährdet habe. Mir wurde vom Trainer und von den Teilnehmern nahegelegt, das Training zu verlassen. Ich sei nicht offen genug. Es war fürchterlich.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Sanaa, Jemen)

In der abgeschlossenen Welt der Vorbereitungsseminare mutieren die interkulturalistischen Trainings zu Prophezeiungen, die sich selbst erfüllen. Eine Konfrontation der Trainingsinhalte mit der sozialen Praxis der simulierten Kultur

oder Situation findet nicht statt. Die interne Logik der Interkulturalisten, in deren Zentrum die Differenzhypothese steht, bezieht aus dieser Hermetik einen erheblichen Teil ihrer Überzeugungskraft. Quertreiber, wie der mitausreisende Ehemann aus dem obigen Beispiel, werden ausgegrenzt.

Typischerweise wird die Differenzrhetorik zu Beginn der Trainings an Grußverhalten, Gesten und Körperhaltung, Kleidungsstil, Gastrecht und Gastpflichten festgemacht. Auch Hochschullehrer haben die Marktchancen von kniggeartigen Kulturführern entdeckt.

Der „Kulturknigge für Nichtmuslime“ des Berliner Islamwissenschaftlers Peter Heine (2001) argumentiert entlang der oben genannten Alltagsroutinen.

Diese Verankerung der Differenzthese im Alltäglichen erzeugt eine Plausibilität, die für die Legitimation der komplexeren, auf der Ebene der Nationalkultur (Hofstede) oder der monokulturellen Kulturstandards (Thomas) angesiedelten Thesen grundlegend ist. Wer glaubt, dass man einem arabischen Gesprächs- oder Verhandlungspartner nicht in die Augen schauen darf (siehe dazu die Ausführungen zu Hall weiter unten), übernimmt später auch die Monochronie-Polychronie-These eines Edward T. Hall. Hierzu ein Trainer aus dem EZ-Milieu:

„Jedes Training hat seine eigene Dramaturgie. Ich muss die Leute zu fassen kriegen. Sie emotional an mich binden damit die Inhalte später akzeptiert werden. Das klappt am besten indem man den Teilnehmern ermöglicht, ihre eigenen Erfahrungen und ihr eigenes Wissen in die Veranstaltung einzubringen. Die Ebene Grußverhalten, Gesten oder Kleidung, im Fall islamischer Länder natürlich das Kopftuch, kennen alle Teilnehmer. Hier können sie an das Training andocken. Ist das erst einmal gelungen, läuft der Rest des Trainings.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 2002, Bonn, Deutschland)

Es ist mir während meiner Forschungen nur selten gelungen, eine so offene Stellungnahme aus dem Milieu interkulturalistischer Trainer zu erhalten. Sie belegt die obige Argumentation und zeigt die Strategie der interkulturalistischen Trainings. Die Adressaten der Interkulturalisten sind europäische und amerikanische Funktionseliten, die in multinationalen Unternehmen und internationalen Diensten tätig sind. Diese Ausrichtung repräsentiert einerseits eine bestimmte Vermarktungsstrategie. Auf der anderen Seite entspricht sie einem Duktus, der auch typisch für den kolonialen Diskurs war. Die analytischen Kategorien, Zuschreibungen und Publikationsformen des Interkulturalismus sind einer spezifischen Gattung kolonialer Literatur sehr ähnlich. Diese koloniale Literatur, nicht selten von Ethnologen oder ethnologisch interessierten Beamten verfasst, thematisierte und katalogisierte in kniggeartigen, anwendungsorientierten Büchern die „nationalen Charaktere“ und „Mentalitäten“ der beherrschten Völker. Terminologien wie „the oriental mind“ oder „the arab mind“ stehen für diesen kolonialen Akt der Zuschreibung kultureller Identität.

Die Handbücher richteten sich an Kolonialbeamte und sollten diese befähigen, mit den primitiven Mentalitäten der Eingeborenen angemessen, also im Sinne der Interessen der kolonialen Herrschaft, umzugehen.

Dale Eickelman hat diese Thematik in dem Kapitel „The Cultural Order of Complex Societies“ seines Buches „The Middle East, An Anthropological Approach“ (1989) beispielhaft diskutiert. In verblüffender Übereinstimmung mit den Publikationen der Interkulturalisten wurden die Kolonialbeamten und insbesondere die Lehrer über Traditionen und Werte der Eingeborenen informiert.

„Handbooks prepared for European teachers of Moroccan children emphasized the fixed values and traditions of Moroccans, disregarding the impact of European domination and economic penetration. Such guides advised that ‚respect‘ for religious and social beliefs and practices required European teachers to limit what they conveyed to their students, so that education could not be used as a means of transforming what was conceived to be the ‚traditional‘ social hierarchy, the status of women, or sensitive topics.“ (Eickelman 1989, S. 229)

Es würde zu weit führen, die Postulate der Interkulturalisten mit denen des Kolonialismus gleichzusetzen. Dennoch sind die inhaltlichen und konzeptionellen Überschneidungen bemerkenswert. Anstelle der kolonialen Ignoranz tritt die Stilisierung kultureller Differenz. Sicher bildet nicht der Imperativ der Herrschaft bildet den Hintergrund der Überlegungen, dennoch wird das Verständnis von Kultur, Kommunikation und Zusammenarbeit auch von globalen Machtverhältnissen geprägt. Die Tatsache, dass sich die Publikationen, Trainings- und Beratungsangebote fast ausschließlich an europäische und amerikanische Experten, Manager und Funktionäre im internationalen Feld richten, belegt dies. Aus der Perspektive eines in Ägypten tätigen Beraters der Firma Accenture bedeutet dies:

„In gewisser Weise sind Auslandsmitarbeiter wie Kolonialbeamte. Der Kolonialismus hat ja auch Wissen und Know-how in diese Länder gebracht. Heute wird nicht mehr kolonisiert, aber der Input von Wissen und internationalen Standards macht die Länder kompatibel für den Weltmarkt. Man muss natürlich wissen, wie der Ägypter denkt und arbeitet. Dann kann man die richtige Ansprache für Veränderungen finden.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Kairo, Ägypten)

Ein Grundelement des Erfolges interkulturalistischer Trainings besteht im Aufgreifen und der anschließenden ‚Verwissenschaftlichung‘ solcher populärer Stereotype aus dem Alltagswissen westlicher Entwicklungsexperten oder der Mitarbeiter transnationaler Unternehmen. Auf diese Weise wird eine spezifische Form der Plausibilität des Erklärungsansatzes erzeugt. Dies ist auch der Kern der obigen dokumentierten Aussage eines Mitarbeiters aus dem Kreise des Alexander Thomas. „Die Leute abholen, wo sie sich befinden“, bedeutet die kalkulierte Fortschreibung von Stereotypen zur Legitimation des eigenen Arguments. Nun kann man versuchen, Informationen gegenläufig zu diesen Stereotypen zu vermitteln. Auch hierfür gibt es eine Marktnische.

Die Felderfahrungen des Autors zeigen jedoch: Wer die Melange aus Alltagswissen, oraler Tradition, Lektüre und Selbststudium und kulturalisti-

schen Vorbereitungsseminaren in Frage stellt, gilt als Überbringer schlechter Nachrichten. Vorträge und Trainings über kulturelle Hybridisierung, Synkretismus oder das strategische Umschalten zwischen verschiedenen Identitätspolitikern kollidieren in der Regel mit den Gewissheiten der angehenden Entwicklungsexperten, der jungen Diplomaten, aber auch den studentischen Bedürfnissen nach Exotik und Fremdheit. Oft handelt es sich bei diesen Widerständen um die Unwilligkeit, das gerade erlernte kulturalistische Koordinatensystem zu Gunsten unübersichtlicher und verwirrender Konzeptionen wie Synkretismus oder Hybridität zu ersetzen. Dabei geht es überwiegend um emotionale Bedürfnisse nach Orientierung und Handlungssicherheit. Gegen Innovationsstau wird, wie Elwert in seinem Beitrag zur Anthropologie von Unternehmen und Organisationen „Selbstveränderung als Programm und Tradition als Ressource“ (2000) feststellt, seltener protestiert als gegen Veränderungen. Bei einem meiner ersten Vorträge im Auswärtigen Amt in Berlin zum Thema „Konfliktformationen und Globalisierung“ kam es im Auswertungsgepräch mit dem Veranstalter zu folgender Äußerung:

„An was soll man sich denn halten, wenn nicht Kultur. Das internationale System ist doch vollkommen unübersichtlich. Warum gibt es so unterschiedliche Ergebnisse der Entwicklungswege zwischen der arabischen Welt und Ostasien? Oder nehmen wir die ethnischen Konflikte in Afrika. Das sind doch die kulturellen Grundlagen: Tribalismus, Kollektivismus usw. Das wollen sie jetzt alles hinterfragen? Mein lieber Freund, da halte ich mich doch lieber an etablierte Autoren wie Simson oder Fukuyama.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 2001, Bonn, Deutschland)

Im Fall der GTZ kollidiert eine explizit nicht-kulturalistische Argumentation in noch stärkerem Maße mit den laufenden Programmen und Initiativen zur interkulturellen Kommunikation in der Eschborner Zentrale. Dies gilt besonders für das oben erwähnte Projekt „Transfer Interkulturellen Managementwissens (TIM)“. Das TIM-Projekt ist ein gutes Beispiel dafür, wie kulturalistische Perspektiven, durch praxisferne Programme und unreflektierte bürokratische Verfahrensroutinen stabilisiert werden.

Die im Rahmen des TIM-Projektes durchgeführte Befragung von Auslandsmitarbeitern der GTZ in Palästina, Libanon, Syrien und Jordanien und die Auswertung der Interviews erfolgte entlang der Postulate und Konzepte der Interkulturalisten Hofstede und Thomas, obwohl auf der Leitungsebene des Projektes und bei den Evaluatorinnen im Feld Zweifel an der Vorgehensweise bestanden. Eine Mitarbeiterin äußert sich wie folgt:

„Es ist frustrierend, wenn eine gut gemeinte Initiative in ein Projekt mündet, das letztlich nur Stereotype reproduziert. Ein Ansatz, der sich jenseits von Hofstede oder Thomas bewegt, ist in der GTZ einfach nicht vermittelbar. Wer einen Verhaltens-Knigge bestellt, bekommt eben das entsprechende Ergebnis. Es ist schade, dass auf diese Weise zentrale Erkenntnisse aus den Interviews außen vor bleiben. Die Projektleiterin ist ebenfalls frustriert. Sie möchte die Sache einfach nur abschließen. In den Regional- und

Fachabteilungen interessiert sich kein Mensch für unsere Arbeit. Der Zusammenhang zwischen unserer Arbeit ihrer Arbeit wird nicht gesehen.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 2002, Berlin, Deutschland)

In Ägypten wurde 1998 eine Trainingsmaßnahme zur interkulturellen Kommunikation durchgeführt. Das zweitägige Training wurde von einer deutschen Beratungsfirma im Auftrag der GTZ in einem Badeort am Roten Meer durchgeführt. Während die deutschen Projektextperten selbst über die Teilnahme entscheiden konnten, wurden von den ägyptischen Counterparts nur diejenigen eingeladen, die vorher von ihren deutschen Kollegen ausgewählt worden waren. Einige der deutschen Experten reisten ganz ohne ihre ägyptischen Partner an. Offiziell wurde die Arbeitsbelastung der ägyptischen Kollegen und die hohen Kosten für die Projekte als Gründe für die Abwesenheit angegeben. Die inoffizielle Erklärungsvariante eines langjährigen Projektextperten in Ägypten klingt anders:

„Ich wollte vermeiden, dass Interna aus unserem Projekt an die Öffentlichkeit (die GTZ-Kollegen) dringen. Wissen Sie, dass Klima in unserem Team hier ist sehr schlecht, es gibt kein Vertrauen untereinander. In einem Workshop sickern immer Dinge aus dem eigenen Projekt durch, für die man sich später rechtfertigen muss“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Kairo, Ägypten)

Während die von mir befragten deutschen Teilnehmer das Training überwiegend positiv bewerteten und der Meinung waren sie hätten etwas über die Mentalität der Ägypter gelernt, gestalteten sich die Aussagen der ägyptischen Experten deutlich anders. Meine Gesprächspartner berichteten erobert über ihr Gefühl während der Workshops afrikanisiert worden zu sein. Die rassistische Konnotation dieser Bemerkung ist hier weniger interessant. Relevanter ist jedoch was diese Aussage enthüllt. Die ägyptischen Partner fühlten sich zu Unrecht mit einer bestimmten (aus dem Hofstede Modell abgeleiteten) Definition ägyptischer kultureller Identität und Handlungsrationaltät festgelegt, die mit ihrer Selbstwahrnehmung und Lebenserfahrung nichts zu tun hatten. Ihre Anschlussfähigkeit an vermeintlich exklusiv westliches Denken stand nicht zur Debatte.

Vielmehr schien es vor allem darum zu gehen den deutschen Langzeitexperten ein bestimmtes für die Expertenperspektive kompatibles Konstrukt des Ägypters zu liefern. Die Aussage einer seit über 25 Jahren in der Entwicklungszusammenarbeit tätigen ägyptischen Expertin bringt die Problematik auf den Punkt.

„Wissen Sie, ich nehme für mich in Anspruch eine international erfahrene Entwicklungsexpertin zu sein. Ich spreche arabisch, englisch und passabel deutsch, was mehr ist als die meisten deutschen Experten anbieten können. Mein ganzes Leben besteht in der Auseinandersetzung mit Menschen aus verschiedenen Ländern. Ich war entsetzt als Mitglied einer kollektivistischen Kultur bezeichnet zu werden. Die Trainer legten uns

auf Eigenschaften fest, die mit mir und meinen Landleuten nichts zu tun haben. Aber wahrscheinlich nimmt man uns im Westen immer noch so wahr.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1998, Kairo, Ägypten)

Neben der Differenzhypothese bildet die Erzeugung von Angst und Unsicherheitsgefühlen ein weiteres Element in der interkulturalistischen Praxis. Diese Strategie wird nicht nur von professionellen Trainern und Beratern verfolgt. Man findet sie auch im universitären Milieu wieder. Seit einigen Jahren wird an der Ludwig Maximilian Universität München der Studiengang „Interkulturelle Kommunikation“ angeboten. Die Konzeptionen und Postulate von Hall und Hofstede gehören dort zum Curriculum. Offiziell wird ein explizit nicht-kulturalistischer Kulturbegriff vertreten. „Wir fühlen uns dem Konstruktivismus verpflichtet“, so Juliana Roth, eine der leitenden Mitarbeiter des Instituts. Die Realität mancher Konferenzauftritte sieht freilich anders aus. Im Jahr 2001, auf einer Tagung zur (Theater-)Pädagogik und interkulturellen Kommunikation in Remscheid, vertrat Frau Roth folgende Thesen:

„Russlanddeutsche haben eine defensive, zurückhaltende Kultur. Sie setzen sich in Klassenräumen deshalb stets in die hinteren Reihen. Die Kultur der Westdeutschen hingegen ist offensiv und auf die Vermarktung des Ego ausgerichtet. Sie setzen sich in jedem Raum automatisch nach vorne. Wenn sie in einer solchen Situation nicht richtig reagieren, können massive Probleme auftreten.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 2001, Remscheid, Deutschland)

Könnte es nicht auch sein, dass Russlanddeutsche aufgrund ihrer sozio-ökonomischen Inferiorität zu einem defensiven Verhalten gegenüber ihren westdeutschen Mitschülern neigen? Der ethnologische Begriff in diesem Zusammenhang ist Scham. Auch die Chinesen scheinen sich zur Generalisierung anzubieten. „Die chinesische Kultur ist für uns unverständlich. Insbesondere das Tabu vom Gesicht-Verlieren ist zentral. Eine genaue interkulturelle Vorbereitung, welche die essentiellen kulturellen Standards der Chinesen vermittelt, ist deshalb unabdingbar.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 2001, Remscheid, Deutschland)

Auf eine Nachfrage einer Theaterpädagogin aus dem Plenum, ob nicht auch eine vorbehaltlose Neugier und vorurteilsfreie Lernbereitschaft eine gute Voraussetzung für einen Arbeitsaufenthalt in China sein könne, antwortete die Kulturexpertin Roth: „Sie machen sich da falsche Vorstellungen. Kulturelle Unterschiede darf man nicht auf die leichte Schulter nehmen. Glauben sie mir, ich kann aus langer Erfahrung sagen, ein unvorbereiteter Aufenthalt kann in China tödlich enden.“ (Quelle. Eigene Erhebungen 2001, Remscheid)

Im Plenum herrschte nach dieser Stellungnahme betroffenes Schweigen. Die Stilisierung der „Dramatik des gegenseitigen Unverständnisses“ (Thomas 1999, S. 106) ist ein gängiges Mittel der Interkulturalisten. In der Ethnologie gehören Missverständnisse und auch Konflikte dagegen ganz selbstverständlich zum Fundus der methodengeleiteten sozialwissenschaftlichen Erkennt-

nismöglichkeiten. Fehlverhalten oder ‚ins Fettnäpfchen treten‘ führen in aller Regel nicht zum Abbruch einer Interaktion, sondern sind eher der Ausgangspunkt einer emischen Belehrung durch die Gastgeber. In jedem Fall bieten sie beiden Seiten, Gast und Gastgeber, die Möglichkeit zu einer Auseinandersetzung über Konventionen. Dies kann auch den Beginn einer freundschaftlichen Beziehung markieren.<sup>36</sup> Ein Beispiel aus der Gesellschaft der Aulad Ali Beduinen in der Westlichen Wüste Ägyptens verdeutlicht dies.

Beduinische Stammesgesellschaften, so das populäre Stereotyp, sind durch rigide kulturelle Konzeptionen von Blut, Ehre und Scham geprägt. Insbesondere die Konzeption „aql“ ist für den Kodex der Männer von zentraler Bedeutung. Die wörtliche Übersetzung von aql bedeutet Vernunft.<sup>37</sup> In der Verwendung bei den Aulad Ali bezeichnet aql die Fähigkeit sich „angemessen“ und „richtig“ zu verhalten. Die Begriffe „Angemessenheit“ und „Richtigkeit“ beziehen sich auf Affektkontrolle, die Beachtung von Konventionen im Sinne von sittlicher Reife und Urteilskraft. Ein Mann, der über aql verfügt, ist ein „aqla“, ein weiser Mann.<sup>38</sup> Ausgestattet mit diesen Erkenntnissen machte ich mich an einem sonnigen Morgen des Jahres 1994 mit meinem Kollegen Olin Roenpage auf, um unsere ersten Interviews mit Beduinen zu führen.

Nach einer guten Stunde Fahrt durch die von Geröll, Sandflächen, spärlicher Vegetation und stufenartigen Erhebungen geprägten Wüstenlandschaft zwischen der Küstenstadt Marsa Matruh und der Oase Siwa entdeckten wir unweit der Straße eine lose Ansammlung von Häusern mit einem großen traditionellen Zelt in ihrer Mitte. Unerfahren und gleichermaßen unverföhren glaubten wir an eine gute Möglichkeit, uns und unser Anliegen hier einer möglichst großen Zahl von Beduinen mitteilen zu können. Bei unserer Ankunft wurden wir höflich begrüßt und in das Zelt geführt, in dem etwa hundert Männer bei gesetztem Gespräch und Tee saßen. Natürlich hatte sich längst herumgesprochen, dass das deutsche Entwicklungsprojekt zwei junge Ethnologen beschäftigt, um über die Wirtschaft der Aulad ‘Ali zu forschen. Dennoch gab man uns die Gelegenheit zur Vorstellung, die ich versuchte, mit möglichst viel ‘aql zu bewerkstelligen. Nachdem man uns platziert hatte, begannen wir munter mit ersten Gesprächen. Unser Bemühen stieß jedoch überwiegend auf taube Ohren und Anzeichen von Unwilligkeit. Hatte ich bei der Vorstellung etwas falsch gemacht? Fehlte es mir an aql? Nach einigen Minuten wurden wir von einem der anwesenden Männer vor das Zelt gebeten. In ruhigen Worten gab er uns zu verstehen, dass wir uns auf einer Beerdigungsfeier befänden. Interviews seien jetzt nicht angemessen, wir sollten jedoch die Gelegenheit nutzen, um zu kondulieren und auf diese Weise der Trauergemeinschaft unseren Respekt erwei-

36 Vgl. Elwert (1994).

37 Aql (Ratio/Vernunft) steht in der arabisch sprechenden islamischen Welt der Kategorie nafs (Psyche, Emotionen, Leidenschaft) gegenüber. Der Mensch steht im Spannungsfeld dieser entgegengesetzten kulturellen Konzeptionen. Vgl. Eickelman (1989), S. 251f.

38 Vgl. Hüskén/Roenpage (1998), S. 91f.

sen. Nach dieser Ansprache waren wir zunächst verblüfft und dann schockiert. Wie hatte uns ein solcher Fehler unterlaufen können? Wie würden die Beduinen uns nun einschätzen? Hatten wir nicht soeben unsere sittliche Unreife unter Beweis gestellt? Nach kurzer Überlegung taten wir einfach das Gewünschte. Der Effekt war verblüffend. Anerkennung und Freude über unsere Anteilnahme wechselten mit Frotzeleien über den begangenen Formfehler. Der Unfalltod des Verstorbenen wurde erzählt und wichtige Aspekte von Trauerfeier und Beerdigung den Fremden erläutert. Die trauernde Familie einschließlich des Aqla's der Siedlung hat das damalige Forschungsprojekt im weiteren Verlauf nach besten Kräften unterstützt. Das Missverständnis gestaltete sich also nicht als Grenzerfahrung. Wenn das eigene kulturelle Orientierungssystem versagt und das Verhalten der „fremdkulturell geprägten Interaktionspartner“ nicht mehr zuverlässig antizipiert werden kann, gibt es durchaus eine Alternative zur „Handlungsunfähigkeit“.<sup>39</sup> Diese besteht in der emischen Belehrung durch den Interaktionspartner. Die emische Belehrung oder die Belehrung aus der Binnenperspektive des Gastgebers gehört zum Alltag ethnologischer Feldforschung.

Als Form der Subjektstrukturierung bildet sie ein komplementäres Element zur Strukturierung eines Gesprächs durch den Forscher.<sup>40</sup> Sie erschließt wichtige Aspekte der Relevanzstrukturen einer fremden Gesellschaft und bildet den Kern eines gemeinsamen Lernprozesses. Im geschilderten Fall bildete das Erlebnis der emischen Belehrung auch die Grundlage einer fruchtbaren Freundschaft.

Ein weiteres Element in der Vermarktungsstrategie der Interkulturalisten besteht in der Beschäftigung von Trainern, die aus den jeweiligen Einsatzländern oder Regionen stammen. Die Trainer leben in der Regel seit vielen Jahren in Deutschland und sind häufig als freie Trainer in der EZ, für politische oder kirchliche Stiftungen, aber auch für die öffentliche Hand in Ausländerbehörden oder stadtteilbezogenen interkulturellen Workshops tätig. Diese Art von Trainern genießt die besondere Autorität des ‚echten‘ Repräsentanten einer anderen Kultur. Die Glaubwürdigkeit des ‚Eingeborenen‘ erscheint jedem Teilnehmer offensichtlich. Seine Postulate und Thesen werden nicht hinterfragt, man könnte sich der Intoleranz verdächtig machen und damit ein zentrales Tabu interkultureller Trainings verletzen. In der Regel geht diese Strategie auf. Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive ist sie jedoch, wie schon im Unterkapitel 4.3 Alexander Thomas dargelegt, problematisch. Ein eingeborener Trainer, der seit 20 Jahren in Deutschland lebt, kann ein selektives Bild der alten Heimat haben. Häufig handelt es sich um Migranten, die aus politischen und ökonomischen Gründen ihre alte Heimat verlassen mussten. Es kann zu einer ‚Romantisierung der alten Heimat‘ oder zum ‚Blick zurück im Zorn‘ kommen. Der Einsatz ‚eingeborener Trainer‘ kann aber auch andere Probleme verursa-

---

39 Vgl. Thomas (1999), S. 113.

40 Vgl. Elwert (2003), S. 27f.



chen, wenn sich im Teilnehmerkreis andere ‚Eingeborene‘ befinden. Ein Beispiel bietet die Auseinandersetzung eines syrisch-stämmigen deutschen Trainers mit den ägyptischen und syrischen Ehemännern zweier Projektpartnersinnen. Mit dem Beispiel, das sich so in einem Vorbereitungsseminar der DSE im Jahre 2001 zugetragen hat, möchte ich das Kapitel abschließen.

Das Ägyptenbild, welches der eingeborene Trainer dem Plenum vermitteln wollte, kollidierte mit den Einschätzungen des mitreisenden ägyptischen Ehemanns. Im Gegensatz zum Trainer, der sich bemühte, den Teilnehmern die orientalische Unpünktlichkeit als eine andere Art das Leben wahrzunehmen zu vermitteln, wollte der Ägypter über die Menschenrechtsverletzungen des Mubarak-Regimes diskutieren.

Die unterschiedlichen Bedürfnisse eskalierten in eine polemische Auseinandersetzung über die falsche oder richtige Darstellung Ägyptens. Ein in Deutschland lebender Syrer, so der Ägypter, könne sich kein Urteil über Ägypten erlauben. Dem Ägypter, so der syrisch stämmige deutsche Trainer, fehle die Distanz zu seinem Land, um die kulturellen Grundmuster zu erkennen. Daraufhin schaltete sich der syrische Ehemann mit der Absicht ein, die Situation mit einem Bonmot entschärfen. „Sie sehen mich hier in meinem Jogginganzug. Ich zeige Ihnen meine Fußsohlen und blicke Ihnen gerade in die Augen. Meine Frau unterbricht mich, wann immer sie es will. Meine Tochter hat nur noch die Jungen im Kopf, und ich kann mich einfach nicht mit der Idee anfreunden in den Jemen zu gehen. Ich bin Araber. Merken Sie das nicht?“ Die Teilnehmer ohne arabischen Hintergrund reagierten verwirrt. Einige fragten sich, ob am Ende der alte journalistische Allgemeinplatz von der Uneinigkeit der Araber als eigentlichem Grund für ihre Schwäche nicht doch richtig sei. (Quelle: Eigene Erhebungen 2001, Bonn, Deutschland)



## 5. ENTWICKLUNGSETHNOLOGIE

Ich habe im Kapitel 3 ‚Entwicklungszusammenarbeit als interkultureller Dialog‘ den Begriff ‚Entwicklungsethnologie‘ und ‚Entwicklungsethnologen‘ benutzt. Es handelt sich hierbei, streng genommen, nicht um ein klar begrenztes Forschungsfeld oder eine geschützte Berufsbezeichnung. Dennoch werde ich versuchen, eine Definition der Entwicklungsethnologie vorzunehmen, die in wesentlichen Teilen der Selbstdarstellung derjenigen entspricht, die sich selbst als Entwicklungsethnologen bezeichnen und innerhalb der ‚Kulturdebatten‘ der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit eine bestimmte Rolle spielen. Im Unterschied zu Spittlers Beitrag „Gibt es eine Entwicklungsethnologie?“ (1994) geht es in diesem Kapitel nicht um eine grundsätzliche Kritik an einer ‚anwendungsbezogenen Ethnologie‘. Vielmehr sollen die Möglichkeiten und Grenzen einer ethnologischen Beratung der Entwicklungszusammenarbeit, die vor allem die ‚kulturelle Dimension‘ von Kommunikations- und Arbeitsprozessen fokussiert, beleuchtet werden. Neben deutschsprachigen Raum wird hierbei auch ein Schlaglicht auf die internationale Diskussion geworfen.

Die Entwicklungszusammenarbeit ist, seitdem sie sich in den 50er und 60er Jahren konzeptionell, organisatorisch und institutionell auf internationaler Ebene materialisierte, stets von einem breiten Spektrum von Sozialwissenschaftlern aus ganz unterschiedlichen Disziplinen und Hintergründen begleitet worden. Zu diesem Spektrum gehören Volkswirte, Politologen, Soziologen und auch Ethnologen. Ulrich Menzel hat in seiner Arbeit „Das Ende der Dritten Welt und das Scheitern der großen Theorie“ (1992) die Genese dieser Auseinandersetzung und die Herausbildung eines Diskursfeldes unterschiedlicher Entwicklungstheorien auf exemplarische Weise dargestellt und kritisch diskutiert.<sup>1</sup> Menzels Arbeit hat für großes Aufsehen gesorgt. Sie markiert bis heute die Erschütterung der Theoriegebäude und Kontroversen zwischen Modernisierungstheorie und Dependenzia in der Folge der politischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Umwälzungen des „Wendejahres“ 1989.

Das apodiktisch und ganz bewusst im Stile eines Paradigmenwechsel inszenierte Postulat thematisiert jedoch nicht nur das Scheitern der großen Theorien und ihrer Ableger, sondern widmet dem Zusammenhang zwischen Ideen- und Realgeschichte eine besondere Aufmerksamkeit. „Zu zeigen wäre also, dass die Ideengeschichte der Entwicklungstheorie nicht nur eine Ideengeschichte ist, sondern immer mit der Realgeschichte verknüpft war.“ (Menzel 1992, S. 77)

---

1 Vgl. Menzel (1992), S. 98ff.

Menzels Kritik ist in diesem Sinne nicht nur eine Kritik an der Theorie, sondern auch eine Kritik an den Entwicklungsmodellen, die von den verschiedenen nationalen, inter- und multinationalen Entwicklungsagenturen umgesetzt worden sind. Die von ihm identifizierten zwölf Tabus der entwicklungstheoretischen Diskussion umfassen die widersprüchliche Definition des Begriffes Entwicklung, die Unterschlagung der Rolle des Kolonialismus bei den bürgerlichen Entwicklungstheorien und seine Überbewertung im linken Lager, die legitimatorische Funktion der Dependenzia und Imperialismustheorien für korrupte Eliten und Potentaten in der Dritten Welt, die Vernachlässigung der internen Faktoren (Despotismus, Bürokratismus, Korruption, Ethnozentrismus usw.) als Entwicklungshemmnisse in der dritten Welt; der Ethnozentrismus und Sozialutopismus der Solidaritätsbewegungen in der westlichen Welt, das Scheitern des Sozialismus und der nachholenden Entwicklung als Entwicklungsprogramme, die ahistorische Rezeption der klassischen Theorie, die Fehleinschätzung des Verhältnisses zwischen Akteur und System in der dritten Welt durch linke Theoretiker; die trügerische gewerkschaftliche Rhetorik von der internationalen Solidarität der Arbeiterschaft; die Unstetigkeit der Moden der Thematisierung, die häufig einen Ersatzschauplatz für interne Auseinandersetzungen des Westens repräsentieren; die Narzissmen der kleinsten (Theorie-) Differenz, die sich häufig weniger mit den realen Problemen der Dritten Welt beschäftigen als vielmehr das Profilierungsbedürfnis ihrer Protagonisten reflektieren, schließlich die Schuld der Theorie, die insbesondere auf diejenige (strukturelle) Gewalt eingeht, die von Revolutionären ausgeübt wurde, welche versuchten, die Rezepte des Sozialismus in die Realität umzusetzen.<sup>2</sup>

Menzel betreibt freilich keine Diskursanalyse im Sinne Michel Foucaults. Schon der Begriff Diskurs wird in seiner Arbeit auf auffällige Weise vermieden. Die oben von mir in aller Kürze zusammengefassten Tabus beziehen sich auf die „entwicklungstheoretische Diskussion“ und nicht etwa auf einen, wie auch immer definierten, „Entwicklungshilfediskurs“. Im Gegensatz hierzu untersucht die viel diskutierte und immer wieder zitierte Arbeit von Arturo Escobar „Encountering Development, The Making and Unmaking of the Third World“ (1995) die Theorie und Praxis der inter- und multinationalen Entwicklungszusammenarbeit in Anlehnung an die Perspektive der Diskursanalyse Michel

---

2 Vgl. Menzel (1992), S.49-66.

3 Escobar beschreibt in „Encountering Development, The Making and Unmaking of the Third World“ (1995) die diskursive Produktion einer von Unterentwicklung geprägten Dritten Welt und die Inszenierung des Entwicklungsgedanken als die vermeintliche Lösung des Dilemmas. Escobars Arbeit lehnt sich das Werk Foucaults an und übernimmt insbesondere die von Edward Said in *Orientalism* (1979) entwickelte Perspektive von der machtleitenden Erfindung des (unterentwickelten) Orients durch die Kolonialmächte und ihre Wissensapparate. Entwicklungszusammenarbeit als diskursive Formation bedeutet für Escobar die historisch singuläre Herausbildung eines dreiachsigen Korpus aus Wissen, Kon-

Foucaults.<sup>3</sup> Escobar richtet seinen angriffslustigen Esprit dabei auf ‚die üblichen Verdächtigen‘. Entsprechend werden die großen multinationalen Institutionen des „Developmentalism“, wie die Weltbank, der Internationale Währungsfond, die Entwicklungsprogramme der Vereinten Nationen und verschiedene mit diesem Hintergrund verknüpfte nationale Entwicklungsprogramme in Drittweltländern attackiert.<sup>4</sup>

Menzels kritischer Blick auf die akademischen Lieferanten von Entwicklungstheorien unterscheidet sich von Escobars Analyse des „Developmentalism“, weil sie deren Tendenz zur Stilisierung des Entwicklungshilfediskurses als eine machtvolle, kohärente Formation, die ihre Realitätskonstruktion den tatsächlichen Verhältnissen überstülpen kann, nicht teilt.

Im Gegenteil ist Menzel stets vorsichtig, wenn es gilt, die Effekte der theoretischen Debatte auf die Praxis der Entwicklungspolitik zu bewerten.

„Im Hinblick auf die entwicklungstheoretische Diskussion sind zumindest erhebliche Zweifel angebracht, welchen tatsächlichen Effekt sie für die Entwicklungspolitik hatte. Was hat es der ‚Dritten Welt‘ genützt, darüber zu streiten, ob der Ausgleich der Profitrate im internationalen Maßstab, die unterschiedliche Lohnhöhe oder die unterschiedliche Intensität der Arbeit den ungleichen Tausch hervorbringt [...] Die Entwicklungspolitik wurde immer nach ganz anderen Kriterien betrieben, die viel mehr mit Macht, Interesse und Nationalismus zu tun hatten.“ (Menzel 1992, S.64-65)

Eine gewisse Verwandtschaft in der kritischen Haltung gegenüber professionellen Wissensproduzenten lässt sich jedoch nicht übersehen. Auch Menzel konstatiert, dass sich trotz oder gerade wegen der kontrovers verlaufenen theoretischen Debatten und ihres Scheiterns die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Bedingungen von Entwicklung und Unterentwicklung im allgemeinen und der Entwicklungszusammenarbeit im besonderen in Deutschland (und anderswo) in einer Fülle von Disziplinen und Lehrstühlen, wie der Entwicklungssoziologie, der Sektion Entwicklungsethnologie innerhalb der Deutschen Gesellschaft für Völkerkunde (DGV), der Entwicklungsökonomie, Seminaren für ländliche Entwicklung, Entwicklungspolitik oder development studies institutionell und organisatorisch etabliert hat. Zusätzlich existiert eine beachtliche Zahl von staatlichen und halbstaatlichen Instituten<sup>5</sup>, die sich mit der

---

zepten und Theorien (über Entwicklung und Unterentwicklung), eines Systems der Machtausübung zur Organisation der entwicklungspolitischen Praxis und schließlich dessen Bedeutungsmacht für die Repräsentation bestimmter Individuen, Milieus, Gemeinschaften und Gesellschaften als entwickelt oder unterentwickelt. Diese drei Achsen bilden die Säulen der Diskursformation Developmentalism, der einen effizienten Apparat zur systematischen Produktion von Wissen und Techniken der Machtausübung herausbildet und weiterentwickelt. (Vgl. Escobar 1995, S. 10f).

4 Letzteres wird am Fallbeispiel Kolumbien diskutiert.

Entwicklungsländerforschung beschäftigen, Politikberatung betreiben und auch entsprechende Ausbildungsangebote machen.

Ich möchte hier nicht soweit gehen, diese Disziplinen, Lehrstühle und Institute als diskursive Formation zu bezeichnen. Sie verfügen weder über die entsprechende intellektuelle und organisatorische Kohärenz, noch haben die einzelnen Institute die nötige Macht oder den entsprechenden Einfluss.<sup>6</sup> Als Wissensproduzenten spielen sie jedoch eine wichtige Rolle innerhalb der entwicklungstheoretischen wie der entwicklungspolitischen Debatte.

Sie sind damit ein wichtiger Teil dessen, was ich trotz der oben gemachten Einschränkungen als Entwicklungshilfediskurs bezeichnen möchte. Unter Entwicklungshilfediskurs verstehe ich die intellektuellen, organisatorischen und auch strategischen Verflechtungen zwischen Entwicklungstheorie, Entwicklungspolitik und Entwicklungspraxis.<sup>7</sup> Diese Verflechtungen haben eine kommunikative Dimension in Form von Debatten und eine praktische Dimension in Form von Ordnungen, die durch Institutionen und operative Programme repräsentiert werden.

Diese Zusammenhänge gelten auch für die Auseinandersetzung mit Entwicklungszusammenarbeit durch Ethnologen. Zur Verdeutlichung meines Arguments möchte ich zwei Richtungen der ethnologischen Auseinandersetzung mit der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit unterscheiden. Die eine Richtung betreibt eine kritische, wissenschaftliche Begleitung der Entwicklungszusammenarbeit auf der Grundlage empirischer Studien.<sup>8</sup> Ich möchte diese Richtung unter Verwendung der Wortwahl von Jean-Pierre Olivier de Sardan (1993) als „Sozialanthropologie der Entwicklung“ bezeichnen. Zu dieser Sozialanthropologie der Entwicklung gehört auch die Analyse der Entwicklungszusammenarbeit als Institution und organisatorische Struktur. Sie weist damit durchaus Gemeinsamkeiten und Überschneidungen mit der Entwicklungssoziologie auf, wie sie in Bielefeld und Berlin betrieben

---

5 Um nur einige zu nennen: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE), Zentrum für Entwicklungsländerforschung (ZEF), Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung (DSE) bzw. InWEnt, Seminar für ländliche Entwicklung (SLE).

6 Vielmehr muss insbesondere für die universitären Institute der Hang zum kleinlichen Streit und zur Missgunst zwischen den jeweiligen Schulen sowie ein unübersehbarer Klientelismus innerhalb der Schulen (insbesondere bei der Vergabe der wenigen Stellen) konstatiert werden.

7 Im weiteren Verlauf der Arbeit werde ich zeigen, dass es sich hierbei nicht um eine hegemoniale Einbahnstraße handelt, sondern dass der Entwicklungshilfediskurs, so wie ich ihn verstehe, von einer kontroversen Vielstimmigkeit der Wirklichkeitsentwürfe, Interessen und Strategien geprägt ist. An dieser Vielstimmigkeit haben sowohl vermeintliche Entwickler teil, wie vermeintlich zu Entwickelnde.

8 Eine der wichtigen Referenzarbeiten dieser Richtung der von Bierschenk und Elwert (1993) herausgegebene Band „Entwicklungshilfe und ihre Folgen“.

wird.<sup>9</sup> Sie ist aber andererseits kein ausdrücklicher Lieferant von Theorien über die Ursachen von Entwicklung oder Nichtentwicklung in der sog. ‚Dritten Welt‘. Neben der Konzentration auf das empirische Fallbeispiel behält sie ganz bewusst eine kritische wissenschaftliche Distanz gegenüber der staatlichen Entwicklungspolitik.

Diese wissenschaftliche Distanz beinhaltet auch die kritische Auseinandersetzung mit den internen Strukturen, den Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozessen der relevanten Institutionen und Entscheidungsträger. Von dieser Sozialanthropologie der Entwicklung wird in den folgenden Kapiteln noch die Rede sein.<sup>10</sup>

Die „andere Richtung“ teilt eine ganze Reihe dieser Eckpunkte. Sie strebt jedoch eine aktive Involvierung von Ethnologen in die entwicklungspolitische Praxis an. Wenn ich in dieser Arbeit von „Entwicklungsethnologen“ spreche, dann meine ich vor allem diejenige Gruppe, die neben der wissenschaftlichen Begleitung und Analyse der Entwicklungszusammenarbeit auch als Gutachter, Mitarbeiter, Beamte oder Funktionäre innerhalb der relevanten Institutionen und Organisationen der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit tätig waren, tätig sind oder tätig werden wollen. Entwicklungsethnologie ist in diesem Verständnis eine anwendungsbezogene Wissenschaft mit einem spezifischen Erkenntnisinteresse. Dieses Erkenntnisinteresse besteht in der Suche nach Möglichkeiten zur Verbesserung von Planungs-, Evaluierungs- und Implementierungsroutinen innerhalb der Entwicklungszusammenarbeit. Ein konstitutives Element der Entwicklungsethnologie besteht in der Forderung nach stärkerer Einbeziehung (und Anstellung) von Ethnologen auf den verschiedenen institutionellen und organisatorischen Ebenen der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit.

Ich verstehe Entwicklungsethnologen als spezifische Expertengruppe innerhalb der diskursiven, institutionellen und organisatorischen Zusammenhänge der (deutschen staatlichen) Entwicklungszusammenarbeit, deren Fachwissen als Entwicklungsexperten in wichtigen Teilen durch ihre akademische Ausbildung als Ethnologen geprägt ist.

In den letzten 15 Jahren hat, wie im Kapitel 2 „Entwicklungszusammenarbeit als interkultureller Dialog“ bereits angeschnitten, eine Reihe von Ethnologen den ‚Marsch durch die Institutionen‘ der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit angetreten, um das Verständnis von Entwicklung „als komplexen, kulturell eingebetteten Prozess des sozialen Wandels“ (Kievelitz 1997, S. 52) zu fördern. Während die Anzahl derjenigen, die in der Eschborner Zentrale der GTZ oder dem Bundesministerium für wirtschaftliche

---

9 Ein aktueller Überblick über den Stand der entwicklungssoziologischen Debatte in Deutschland findet sich bei Manfred Schulz (1997) (Hg.), *Entwicklung, die Perspektive der Entwicklungssoziologie*, Opladen.

10 Vgl. hierzu Hüsen (2004), S. 319f.

Zusammenarbeit arbeiten, ausgesprochen gering ist,<sup>11</sup> ist die Anzahl der Ethnologen, die als (freie) Gutachter und Berater für die GTZ, das BMZ, die Kreditbank für Wiederaufbau (KfW) oder für private, im Feld der Entwicklungszusammenarbeit tätige Beratungsagenturen arbeiten, erheblich höher. Ein weiteres Arbeitsfeld für Entwicklungsethnologen besteht in der Tätigkeit als Trainer für Seminare und Workshops zur interkulturellen Kommunikation. Hier kommen neben den Vorbereitungsseminaren von InWent oder des DED für ausreisende Entwicklungsexperten sowie vereinzelte Angebote im Fortbildungsprogramm der GTZ auch private Unternehmungen, öffentliche und soziale Dienste wie Ausländerbehörden und Sozialämter in Frage.

Zur Unübersichtlichkeit trägt bei, dass Gutachtertätigkeiten und freie Mitarbeit in der Regel zeitlich stark befristet sind und fast immer nur ein Teil einer Einkommensdiversifizierungsstrategie der Entwicklungsethnologen darstellen.

Neben der Tätigkeit als Entwicklungsethnologe steht die wissenschaftliche Arbeit an Universitäten, Forschungsinstituten und Forschungsprojekten oder das Engagement in verschiedenen NROs.<sup>12</sup> Entwicklungsethnologen, wie Antweiler (1990) weisen ausdrücklich darauf hin, dass die an Ethnologen vergebenen Kurzzeitaufträge nicht mit gut dotierten Expertenposten verwechselt werden sollten.<sup>13</sup> Aus eigener Erfahrung sei hier nur kurz angemerkt, dass es sich dennoch um attraktive Einkommensmöglichkeiten handelt, insbesondere, wenn man sie mit der üblichen Bezahlung nicht verbeamteter Wissenschaftler vergleicht.

Wesentlich übersichtlicher ist die Gruppe derjenigen, welche die EZ seit Jahren als Entwicklungsethnologen publizistisch und durch die Teilnahme an

---

11 Verlässliches Zahlenmaterial können oder wollen die oben genannten Agenturen bzw. ihre Personalabteilungen, nicht vorlegen. Im Fall der GTZ, InWent und des DED wurde diese mit auch dem Hinweis auf die hohe Personalfuktuation der überwiegend als freie Mitarbeiter tätigen Ethnologen begründet.

12 Neue Verbleibstudien, wie sie in Berlin und Köln durchgeführt worden sind, weisen allerdings darauf hin, dass die Bedeutung der Entwicklungszusammenarbeit als Berufsfeld für Ethnologen nur eine vergleichsweise geringe Rolle spielt. Die Berliner Studie, welche die Jahrgänge 1989-1998 abdeckt, vermeldet durchschnittlich ca. 6 % der Absolventen als Experten in der Entwicklungszusammenarbeit. Die EZ rangiert damit deutlich hinter den Berufsfeldern Wissenschaft mit 38 %, Wirtschaft mit 14 % und Medien und Kultur mit 13 % (Vgl. Trevisani 2001, S. 27). Erheblich größer ist jedoch die Zahl derjenigen, die sich in zeitlich befristeten Arbeitsverhältnissen im EZ-Kontext bewegen oder die trotz einer Beschäftigung in anderen Berufsfeldern weiterhin eine intensive Auseinandersetzung mit der EZ durch Lektüre und eigene Publikationen, den Besuch von Vorträgen, Konferenzen oder entwicklungspolitischen Stammtischen und Dritte-Welt-Gruppen betreiben (Vgl. Tevisani 2001, S. 29f).

13 Vgl. Antweiler (1990), S. 100.



Konferenzen, Workshops und anderen Diskussionszusammenhängen begleiten. Ein bestimmter Teil der daraus hervorgegangenen Publikationen ist auch der intellektuellen und konzeptionellen Kanonisierung der Entwicklungsethnologie als wissenschaftlicher Disziplin gewidmet, wobei gleichzeitig die Schärfung des Profils ihrer Protagonisten als „Kulturexperten“ für die Entwicklungszusammenarbeit betrieben wird. Dies trifft insbesondere auf die Selbstdarstellung der Entwicklungsethnologie in dem von Frank Bliss, Stefan Neumann und Christoph Antweiler (1990) herausgegebenen Sammelband „Ethnologische Beiträge zur Entwicklungspolitik“ zu.

Zu diesem Kanon gehört zunächst einmal die Formulierung einer spezifischen normativen Dimension des entwicklungsethnologischen Denkens. Diese normative Dimension äußert sich in einer ethisch-moralischen Orientierung und einem klaren entwicklungspolitischen Standpunkt. Auf der Makroebene fokussieren beide Selbstverortungen die grundlegenden Verzerrungen und Asymmetrien des Weltmarktes und der Weltpolitik, welche die Länder der dritten Welt benachteiligen. In direktem Bezug auf die Entwicklungszusammenarbeit geht es sowohl um die radikale Absage an den modernisierungstheoretisch und technokratisch geprägten Entwicklungsbegriff der großen nationalen wie internationalen Entwicklungsagenturen, als auch gegen die „Sozialphysik“ (Michael Schönhuth 1990, S. 16) ihrer Planungs- und Implementierungsroutinen. Insbesondere Instrumente, wie die soziokulturellen Schlüsselfaktoren von Uwe Simson, werden heftig attackiert. Die Reduktion von Kultur auf möglichst wenige dominante Faktoren, die als Planungskriterien in die Entwicklungskonzepte der (deutschen staatlichen) Entwicklungsagenturen einbezogen werden sollen, wird abgelehnt.

„Neben dem Vorwurf der völlig unzulässigen Vereinfachung und Banalisierung der vorgefundenen komplexen kulturellen Wirklichkeit muß sich dieser Ansatz auch die Frage nach seinen versteckten, unausgesprochenen Vorannahmen gefallen lassen. So postuliert zum Beispiel der ‚Erreichte Entwicklungsstand‘ erstens, daß alle Gesellschaften sich auf einer einheitlichen Entwicklungsschiene hin zur nach identischen Strukturen und Werten aufgebauten Weltgesellschaft befinden, und zweitens, daß diese Entwicklung zur modernen Industriegesellschaft westlicher Prägung und ihren Werten allgemein gewünscht wird. Außerdem werden bei diesem Konzept dem ‚Kulturfaktor‘ in erster Linie entwicklungshemmende, problemverursachende Eigenschaften zugeschrieben, die es im Sinne eines progressiven Entwicklungsprozesses möglichst auszuschalten gilt.“ (Michael Schönhuth 1990, S. 116-117)

Im Kontext der entwicklungspolitischen Positionsbestimmung und der Herausbildung eines eigenständigen Profils kursierten gegen Ende der achtziger und zu Beginn der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts Begriffe wie „Ethnologie der Abhängigkeit“, „Verflechtungsethnologie“, „Interaktionsethnologie“, „Verantwortliche Ethnologie“ oder „Betroffenenethnologie“ (Antweiler 1990, S. 91-92). Bei aller Unterschiedlichkeit der Termini und der Denkschulen, auf die sie hinweisen, lässt sich dennoch bei der Mehrheit eine

Rollenkonstruktion erkennen, welche den Ethnologen auf eine verantwortliche Anwaltschaft für jene festlegt, die als ‚Betroffene‘ definiert werden.

Die Arbeitsgemeinschaft Entwicklungsethnologie definierte Entwicklung im Jahre 1989 als „die Verbesserung der Situation der betroffenen Gruppen gemäß ihren Kriterien unter gleichzeitiger Berücksichtigung globaler Notwendigkeiten“ (Antweiler 1990, S. 91-92). Damit, wurde zwar der Begriff Entwicklung beibehalten, jedoch mit einer Bedeutung versehen, die sich vom modernisierungstheoretischen Verständnis des Begriffes Entwicklung bewusst absetzte. Die Entwicklungsethnologie versucht Entwicklung entlang der Anliegen und Kriterien der Betroffenen (als emische Perspektive) zu definieren. Sie will aber gleichzeitig auch die globalen Notwendigkeiten unter der Maßgabe einer kritischen Haltung gegenüber modernisierungstheoretischen und eurozentristischen Entwicklungsmodellen im Auge behalten. „Hier wird die Richtungs- und die normative Komponente beibehalten, aber nicht modernistisch gedacht. Die Wege zu einer so verstandenen Entwicklung können in der Beibehaltung bzw. Wiederbelebung traditioneller oder aber in neuen Lösungen bestehen.“ (Antweiler 1990, S. 92)

Die klare normative Orientierung, das politische Programm und der moralische Impetus gehören auch in der Gegenwart zu den Markenzeichen der Entwicklungsethnologie. Frank Bliss und Michael Schönhuth haben in der Januarausgabe 2002 der Zeitschrift „Entwicklung und Zusammenarbeit“ acht „Ethische Leitlinien für die entwicklungspolitische Praxis“ vorgestellt, die in acht Punkten zu den Komplexen „Entwicklung, Respekt, Partizipation, Offenlegung, Ganzheitlichkeit, unbeabsichtigten Wirkungen, Datenschutz, Grenzen der Schweigepflicht“ Stellung nimmt.<sup>14</sup> Der in diesen Punkten dokumentierte Mut zum offenen Wort und politischen Kontroverse macht sie zu einer einzigartigen Gruppe auf den Beratungsmärkten der Entwicklungszusammenarbeit.

Der Hintergrund der oben skizzierten Trias ist bei manchen Autoren auch biographisch begründet. Die (neo)marxistisch orientierten studentischen Milieus der siebziger und achtziger Jahre bildeten eine ‚anti-hegemoniale Haltung‘ gegenüber Entwicklungsagenturen wie der Weltbank, dem Internationalen Währungsfond, dem Technokratismus der Moderne oder dem Imperialismus der kapitalistischen Weltwirtschaftsordnung aus. Die Dependenzia gab dieser Haltung und den Milieus eine wissenschaftliche Heimat, eine moralische Legitimation und emotionale Sicherheit. Nach dem Scheitern der großen Entwicklungstheorien hat die in den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts geführte Debatte über die „Krise der ethnographischen Repräsentation“ zu einer neuen Form der Politisierung geführt. Richard Rottenburg hat diesen Prozess in seinem 1998 erschienen Beitrag „Verführung zur nächsten Sünde“ kommentiert. Die „alte koloniale Sünde in ethnozentristischer Arroganz, [...] zur Unterjochung eines Großteils der Weltbevölkerung beigetra-

---

14 Vgl. E+Z 2002, Heft 1, S. 4-5.

gen zu haben“ (Rottenburg 1998, S. 214) mündet bei vielen zeitgenössischen Ethnologen in die kämpferische Motivation „es diesmal besser zu machen“.<sup>15</sup>

Michael Schönhuth (1990) hat in seiner kampfesmutigen Polemik „Entwicklungsethnologie und der Kulturbegriff: Zur Übersetzertätigkeit zwischen kulturellen Konstruktionen von Wirklichkeit“ die entwicklungsethnologische Strategie skizziert.

„Eine Arbeitsgruppe sollte meiner Ansicht nach ein allgemein verständliches Credo des ethnologischen Kulturverständnisses erarbeiten, das fachintern konsensfähig gegenüber Alltags- und Entwicklungspraktikerverständnis klar abgegrenzt und für die Darstellung und Rechtfertigung spezifisch ethnologischer Arbeit tauglich ist. Sie sollte die Umrisse und Inhalte einer praxisorientierten Ethnologie festlegen, und sie sollte die Rolle des Ethnologen in der Entwicklungspraxis skizzieren.“ (Schönhuth 1990, S. 15)

Die Konturen des entwicklungsethnologischen Kulturbegriffs oder Kulturverständnisses steht den diskutierten Definitionen der Interkulturalisten durchaus nahe.

„Jeder Mensch erfährt sich nicht nur als Einzelwesen, sondern auch als Teil einer Gemeinschaft, von der aus er die ihn umgebende Welt betrachtet und beurteilt, ganz so als wäre er ihr Mittelpunkt. Er entnimmt seine Bezugsgrößen weitgehend aus den gelernten Traditionen, Werten und Deutungsmustern seiner ‚Kultur‘. Er deutet die Welt vom Zentrum seines Gesichtskreises, seiner Gemeinschaft (‚ethnos‘) aus. Er ist ‚ethnozentrisch‘ orientiert. Sinnfälliger Ausdruck hierfür ist die Tatsache, daß die Mehrzahl der Eigenbezeichnungen aller Völker übersetzt schlicht ‚Menschen‘ oder ‚die wahren Menschen‘ bedeutet.“ (Schönhuth 1990, S. 23)

---

15 Dies trifft besonders auf die sog. „Advocacy Anthropology“ oder auch „Action Anthropology“ (Seithel 2000) zu, die sich sowohl der wissenschaftlichen Erkenntnisuche als auch einem kritischen Humanismus verpflichtet fühlt. Die ethische Orientierung beinhaltet die Verpflichtung zum Engagement für diejenigen, die aufgrund eigener Aussage oder wissenschaftlicher Einschätzung als entrechtete oder bedrohte Minoritäten erkannt werden. Diese spezifische Vermischung von Wissenschaft und ethno-politischem Aktivismus kann bisweilen seltsame Blüten treiben. Wie Duelke (1999) am Beispiel von Landrechtstreitigkeiten zwischen verschiedenen, von Ethnologen vertretenen Aboriginalgruppen im australischen Northern Territory gezeigt hat, mutiert der ethnologische Aktivismus nicht selten zu einer reinen Form von Interessenvertretung. Dabei scheut man sich nicht, den Nimbus der Wissenschaftlichkeit zur Artikulation vermeintlicher traditioneller Rechte zu instrumentalisieren, welche die Ansprüche der Klienten legitimieren sollen. Das ganze wäre eine amüsante Posse über Macht, Ressourcenkontrolle und Repräsentation, ginge es nicht um erhebliche Werte. Es ist offensichtlich, dass eine „Advocacy Anthropology“ das Feld der Wissenschaft verlässt. Sie wird zum Akteur in Arenen, in denen überwiegend politische und ökonomische Interessen verhandelt werden. Ihr moralischer Impetus kann die Instrumentalisierung von Wissenschaft für andere Zwecke nicht rechtfertigen.

Schönhuths Kulturdefinition legt einen unverkennbar starken Akzent auf die Exklusivität und Abgeschlossenheit von Kultur. Die Begriffe Kultur und Ethnos werden nicht synonym aber doch in großer Nähe diskutiert. Der Mensch gilt weniger als flexibler und von spezifischen Interessen geleiteter Konstrukteur und kognitiv kompetenter Akteur der Repräsentationen und Bedeutungswelten, die man Kultur nennen kann, sondern folgt eher den kollektiven Einschreibungen seiner Kulturgemeinschaft.<sup>16</sup> Interkulturelle Kommunikation ist damit von potentiellen Konflikten zwischen den „Sinnproduktionen“ unterschiedlicher Kulturen geprägt.

„Hier versagen die zahlreichen in der eigenen Kultur erworbenen Verhaltenserwartungen. Die Brücken der stummen Vereinbarung, der fraglosen Konvention, auf denen wir uns in der alltäglichen Kommunikation unbewußt bewegen, geraten ins Wanken, die ‚interkulturelle‘ Verständigung gerät ins Stocken oder bricht ab. Zurück bleibt häufig Unsicherheit und Unverständnis auf beiden Seiten.“ (Schönhuth 1990, S. 25)

Freilich unterscheidet sich der Duktus deutlich von der „Dramatik des gegenseitigen Unverständnisses“ bei Alexander Thomas (Thomas 1999, S. 106), dennoch fordert auch Schönhuth eine spezifische Expertenfigur als kultureller Vermittler und Übersetzer ein. „Aufgabe der Kulturanthropologen sollte es sein, an den Konfliktpunkten dieser unterschiedlichen Welt- und Menschenbilder, aufgrund der Kenntnisse aus beiden „Welten“, als interpretative kulturelle Vermittler oder, um im Sinne von Ohe zu sprechen, als „Fährleute der Kulturgüter“, zu wirken.“ (Schönhuth 1990, S. 18)<sup>17</sup>

Das Bild vom ‚Mittler zwischen den Welten‘ ist ein klassisches Element in der Selbstwahrnehmung der meisten Ethnologen. Der Pate dieser Selbstwahrnehmung ist Clifford Geertz und seine in „Dichte Beschreibung“ (1983) entwickelte Skizze des Ethnologen als privilegierter Leser, Interpret und Vermittler des Anderen. Überträgt man diese Aufgabenbeschreibung auf die Kommunikations-, Aushandlungs- und Arbeitsprozesse in der Entwicklungszusammenarbeit, dann ergeben sich die Grundzüge einer neuen Experten-Gruppe, die als interpretative Vermittler den Austausch von verschiedenen kulturellen Lösungen sicherstellen soll. Auch in Beiträgen von Ethnologen, die sich nicht als Entwicklungsethnologen bezeichnen, wird diese Position vertreten. So findet sich in der von Hannah Schmuck-Widmann (2001) vorgelegten

---

16 Natürlich erkennt man an dieser Stelle den Bezug zu Marshall Sahlins Beitrag „Kultur und praktische Vernunft“ (1981). Sahlins leidenschaftliches Plädoyer für die Bedeutungsmacht der Kultur gegenüber einer nur scheinbar unvermeidlichen praktischen Logik und seine damit verbundene Absage an den Reduktionismus des Utilitarismus und seine Vertreter rückt die kulturelle Sinnproduktion und ihre Interpretation durch die Ethnologie und Kulturwissenschaften in das Zentrum der menschlichen Existenz und seiner wissenschaftlichen Betrachtung.

17 Das Zitat enthält eine Passage aus von der Ohe (1987), S. 404.

Arbeit „Facing the Jamuna River, Indigenous Knowledge and engineering knowledge in Bangladesh“ sowohl die Metapher von der Mittlerin zwischen den Welten als auch das Plädoyer für eine Professionalisierung dieser Domäne durch Ethnologen.

„On this practical level, this work conforms with the tradition of anthropology as a science of translation. It tries to mediate between different lifeworlds and approaches. This mediation is not only the aim of this work, but was part of my approach. Therefore the exercise can also be understood as an invitation to foster the dialogue between experts of different cultures more intensely. This offers a previously under researched field for anthropologists who have the professional skills needed to initiate and structure such dialogues.“ (Schmuck-Widmann 2001, S. 4)

### 5.1 Der Ethnologe als Berater

Uwe Kievelitz und Klaus Tilmes haben (1992) in ihrem Aufsatz „Die interkulturelle Problematik von ZOPP“ versucht, diese Perspektive am Beispiel der zielorientierten Projektplanung der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit zu exemplifizieren. Die Argumentation der Autoren verläuft entlang der Trias: Akzeptanz von kultureller Differenz, Verständnis dieser Differenz, Artikulation von kultureller Differenz durch angemessene Verfahren. Die Autoren vollziehen die ersten Schritte dieses Programms mit der Thematisierung der kulturellen Gebundenheit der Planungsinstrumente ZOPP (Zielorientierte Projektplanung) und LFA (Logical Framework Approach):

„Für ZOPP und LFA (logical framework approach) gilt gleichermaßen, daß sie im Kontext einer postindustriellen Gesellschaft entstanden sind, die beispielsweise kausale Denkvorgänge, Prozeßhaftigkeit der Dimension Zeit, nicht-emotionale und - zumindest oberflächlich - hierarchiefreie Gruppenprozesse als wichtig bewertet.“ (Kievelitz/Tilmes 1992, S. 158)

Kievelitz und Tilmes identifizieren noch eine ganze Reihe zusätzlicher kulturell geprägter Hintergrundmerkmale der beiden Planungsmethoden. Hierzu gehören die „unilineare Logik, Planbarkeit der Zukunft, Offenlegung von Annahmen/Interessen etc. im gemeinsamen Diskurs, Formaloperationen nach aristotelischer Logik, analytisches Zergliedern statt synthetisches Zusammenfügen, Probleme als zentraler Ansatzpunkt für Analyse, Planung im hierarchiefreien Team von Fachleuten.“ (Kievelitz und Tilmes 1992, ebenda). Auf der Anwendungsebene thematisieren die Autoren die kulturellen Hintergrundmerkmale: „Trennung von Person und Sache, Trennung von Vernunft und Gefühl, methodischer Ansatz des ‚neutralen Dritten‘ als Moderator (oder im sokratischen Sinne ‚Geburtshelfer‘), Schreiben statt Reden als wesentliches diskursives Element, Teamansatz als grundsätzliche Arbeitsform, hierarchiefreie Interaktion als Handlungsnorm. (Kievelitz und Tilmes 1992, ebenda)

Im Grunde handelt es sich bei der Identifikation dieser kulturellen Hintergrundmerkmale um eine Zusammenstellung der Episteme, der kognitiven Werkzeuge und der analytischen Instrumente einer vermeintlich rein westlichen Moderne. Wobei der Begriff „westliche Moderne“, wie ich im Kapitel 6 „Kultur als Fluxus“ noch zeigen werde, schon eine Unterstellung beinhaltet, die in der zeitgenössischen sozialanthropologischen und kulturwissenschaftlichen Forschung kritisch betrachtet wird. Mit ihrer Problematisierung wird auch die Denkrichtung der Autoren deutlich. Sie rekurren auf die alte und zugleich ewig neue Debatte über die Universalität des (westlichen) Denkens.<sup>18</sup> Die Autoren vertiefen ihre Argumentation, indem sie die Forschungsergebnisse und Stellungnahmen anderer Disziplinen konsultieren und zusammenfassen. Während die Anthropologie Abstraktionsvermögen, Gedächtnis, Intelligenz und logisches Denken als universelle menschliche Fähigkeiten bezeichne, sehe die Entwicklungspsychologie, so die Autoren, die Entwicklung des Individuums durch kulturelle Einflüsse bestimmt. Entsprechend entwickle sich ein spezifischer kognitiver Stil der von Kultur zu Kultur variere. Die Linguistik und Ethnologie, zu deren Forschungstopoi die Zusammenhänge zwischen Kultur, Sprache und Denken seit Jahrzehnten gehören, haben sich nach Ansicht der Autoren von der Thematisierung der formalen Struktur von Sprachen und deren Zusammenhang mit kulturellen Phänomenen und intellektueller Kompetenz abgelöst. Stattdessen würde eine Perspektive eingeschlagen, die unter dem Gesichtspunkt der „kommunikativen Kompetenz“ die Wichtigkeit der Kenntnis sozialer Regeln und der Wahrnehmung von Kontextbedingungen eines Kommunikationsvorganges betone.<sup>19</sup>

Zwar stellen die Autoren zunächst fest, dass Verfahren rationaler Planung auf interkultureller Ebene möglich sind, weil alle Menschen zu denjenigen kognitiven Prozessen, die in Planungsverfahren relevant sind, befähigt sind. Allerdings müsse die Umweltbezogenheit der am Verfahren Beteiligten berücksichtigt werden. Diese Umweltbezogenheit bilde den Referenzrahmen für kognitive Prozesse.<sup>20</sup> Die Gebundenheit eines Planungsverfahrens wie ZOPP an bestimmte kulturelle Hintergrundmerkmale begünstigt in dieser Argumentation diejenigen Akteure und Teilnehmer, deren Alltagswissen wesentlich von diesen kulturellen Hintergrundmerkmalen geprägt ist. Die Autoren fokussieren damit auch die Zusammenhänge zwischen Wissen und Macht im interkulturellen Feld.

„In diesem Zusammenhang ist eine Forschungsrichtung von Bedeutung, die vor allem die Verwendung und Nutzung von Wissen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen rückt; wenn nämlich der Fall auftritt, daß die Vor- und Rahmenbedingungen eines Planungs-

---

18 Vgl. Kievelitz/Tilmes 1992, S. 160.

19 Vgl. Kievelitz/Tilmes (1992), S. 162.

20 Der Begriff Umweltbezogenheit steht hier synonym für den Begriff der Alltagswelt.

prozesses [...] nicht von den Beteiligten selbst erarbeitet werden, so kann man davon ausgehen, daß sie von einigen wenigen vorgegeben und diktiert werden. Erst in diesem Moment sind die impliziten Voraussetzungen und ‚Spielregeln‘ eines Verfahrens wie ZOPP interkulturell besonders problematisch, weil nämlich die Gefahr besteht, daß sie von denjenigen genutzt werden, die sie kennen, zugunsten derjenigen, die sie nicht kennen. Hier kommt also konkret der Zusammenhang zwischen Wissen und Macht im interkulturellen Feld zu Sprache.“ (Kievelitz/Tilmes 1992, S. 163)

Gudrun Lachenmann (1991) hat in Anlehnung an die wissenssoziologischen Untersuchungen von Berger/Luckmann (1970) und Schütz/Luckmann (1979) über die gesellschaftliche Konstruktion von Wirklichkeit die spezifische Wirkung überwiegend technokratischer Evaluierungs- und Planungsverfahren am Beispiel der Entwicklungszusammenarbeit thematisiert. Sie zeigt auf, wie diese Verfahren als „Systeme des Nichtwissens“ wirken, weil sie auf der Kompartimentalisierung des Expertenwissens beruhen und an den institutionellen Eigeninteressen der Geberinstitutionen orientiert sind. Diejenigen Akteure und Formen des Wissens, die dieser Expertendiskurs nicht erfassen und integrieren kann, werden entwertet und geraten aus dem Blickfeld.<sup>21</sup> Die Wissenskultur der Expertengemeinschaft tritt nicht in Austausch mit dem Alltagswissen und dem spezifischen lokalen Wissen der Zielgruppen.

Betrachten wir die empirische Grundlage der Ausführungen von Kievelitz und Tilmes. Am Beispiel von ZOPP-Workshops und Planungssitzungen mit deutschen Fachkräften und einheimischen Counterparts in Thailand versuchen die Autoren zu zeigen, dass die oben diskutierten kulturellen Vorbedingungen der ZOPP-Methode auf „kulturelle Anwendungsgrenzen stoßen können [...]“ (Kievelitz/Tilmes 1992, S. 158). Die Autoren greifen dabei auf Material zurück, das von der Deutschen Stiftung für Internationale Entwicklung (DSE) im Jahr 1984 unter dem Titel „Zielorientiertes Planen in integrierten Projekten – Bergregionenentwicklungsprojekt in Nord-Thailand“ zusammengestellt worden ist. Die interkulturelle Problematik des Planungsinstruments wird dort entlang von Aussagen der thailändischen Teilnehmer und einer deutschen Beobachterin des Planungsverlaufes wie folgt zusammengefasst. Die thailändischen Teilnehmer hätten kritisiert, dass „unter Zeitdruck gearbeitet werden mußte; die westlichen Teilnehmer dominiert hätten; von deutscher Seite keine menschlichen Kontakte gepflegt worden seien; kein thailändischer Moderator anwesend gewesen sei; die Terminologie von ZOPP nicht in die thailändische Sprache übersetzbar/übertragbar sei“ (Kievelitz/Tilmes 1992, S. 159). Von der deutschen Beobachterin wurde angemerkt, dass im Verlauf des interkulturellen Prozesses „Zielkonflikte nicht thematisiert worden seien; thailändische Interessengruppen Probleme nicht direkt angesprochen, sondern versucht hätten, ihre Interessen anderweitig durchzusetzen.“ (Kievelitz/Tilmes, ebenda)

---

21 Vgl. Lachenmann (1991), S. 11ff.

Wirft man einen nüchternen Blick auf die Stellungnahmen der thailändischen Workshopteilnehmer und der deutschen Beobachterin, eröffnen sich alle Möglichkeiten einer explizit nicht kulturalistischen Lesart. Das Arbeiten unter „Zeitdruck“ ist kein spezifisches kulturelles Hintergrundmerkmal des Abendlandes, welches in Thailand nicht verstanden wird.

Die Thematisierung des Zeitdruckes durch die thailändischen Mitarbeiter muss sich nicht auf kulturelle Differenz allein beziehen, sondern verweist viel eher auf die (selbstverschuldeten) Zwänge des Beratungsgeschäftes in der Entwicklungszusammenarbeit. Der Zeitdruck wird dabei auch nicht durch eine hegemonial agierende Entwicklungsagentur (oder Gebernation) induziert, sondern ergibt sich aus der Heterogenität der auszuhandelnden Interessen aller beteiligten Gruppen und ihrer Vertreter. Die Erzeugung von Zeitdruck durch Verzögerung, Verschleppung oder das Nichterledigen von Aufgaben gehört zum globalen Kanon defensiver Blockadestrategien und ein typisches taktisches Mittel zur Beeinflussung von Entscheidungsprozessen in allen menschlichen Gesellschaften.

Mir scheint das Instrument ZOPP ist hier nicht das eigentliche Problem, sondern seine Unterwanderung, Instrumentalisierung oder Blockierung durch strategisch handelnde Akteure. Das dies auch für andere Planungs- und Kontrollroutinen der EZ gilt, wird später unten noch gezeigt werden. Die Erwähnung der fehlenden zwischenmenschlichen Dimension ist ähnlich interpretierbar. Jeder, der einmal an einem ZOPP-Workshop teilgenommen hat oder über Erfahrungen im Gutachtergeschäft verfügt, weiß, dass die Pflege zwischenmenschlicher Kontakte vom dichten Arbeitsprogramm, dem Zeitdruck und dem Entscheidungsdruck erschwert wird. Natürlich beinhaltet die Äußerung eine „Appellfunktion“. Sie artikuliert zunächst einmal Unzufriedenheit auf der Ebene der sozialen Interaktion und Kommunikation. Hinter diesem Appell können sich jedoch auch andere Faktoren wie die Frustration über eine mangelnde Interessenwahrnehmung verbergen. Die sogenannte „Beziehungsebene“ ist in diesem Fall mit der sog. „Sachebene“ verknüpft oder auch vermischt. In Friedemann Schulz von Thuns Klassiker zur allgemeinen Psychologie der Kommunikation „Miteinander Reden, Störungen und Klärungen“ (1981) ist dies auf eine exemplarisch übersichtliche und zugleich verständliche Weise analysiert und erklärt worden.<sup>22</sup> Natürlich müssen diese Zusammenhänge in einer Aushandlungsarena, wie sie ein ZOPP-Workshop darstellt, ernst genommen werden. Ob die Konzentration auf die kulturelle Gebundenheit des Planungsinstrumentes dabei allein weiterhilft, möchte ich bezweifeln. Im ZOPP werden nicht in erster Linie kulturelle Identitäten oder Weltverständnisse verhandelt, sondern Interessen. Das Fehlen eines thailändischen Moderators lässt sich entweder auf die mangelnde Professionalität der Organisatoren zurückführen, oder aber im obigen Sinne als strategische Maßnahme verstehen. Wer den Kommunikationsprozess moderiert und leitet, hat selbstverständlich

---

22 Vgl. Schulz von Thun (1981), S. 47ff.



Möglichkeiten zur Beeinflussung der Inhalte und Entscheidungsprozesse. Es wäre dies also ein Beispiel für den Nexus von Macht, Interesse und Kommunikation. Die unzweifelhaft bestehenden Asymmetrien des Zugangs, der Beteiligung und Teilhabe am ZOPP Verfahren sind unmittelbar mit Machtverhältnissen in der bilateralen EZ verknüpft. Die Feststellung, dass im Verlauf des interkulturellen Prozesses „Zielkonflikte nicht thematisiert worden seien, thailändische Interessengruppen Probleme nicht direkt angesprochen, sondern versucht hätten, ihre Interessen anderweitig durchzusetzen“, eignet sich oberflächlich betrachtet natürlich um ein kulturell geprägtes (Kommunikations-) Verhalten zu konstatieren. Nüchtern betrachtet deutet es darauf hin, dass das Planungsinstrument entweder nur bedingt geeignet ist heterogene Interessen zu verhandeln oder dass die Offenlegung von Zielen und Interessen der Verhandlungsstrategie der thailändischen Seite widersprochen hätte.

Die Behauptung, die Terminologie von ZOPP sei nicht in die thailändische Sprache übersetzbar oder übertragbar, ist schließlich eine typische defensive Blockadestrategie, wie ich sie persönlich bei einer Projektprüfung im Auftrag der GTZ erlebt habe. Im Rahmen eines Workshops, der in seiner Dramaturgie an eine ZOPP-Veranstaltung angelehnt war, wurde das Sprachargument vom Counterpart zur Verschleierung eines korrupten Netzwerkes innerhalb des Projektes genutzt. Dabei wurde sowohl versucht, meine Kenntnisse des Arabischen zu ignorieren, als auch die eigenen Englischkenntnisse herunterzuspielen. Bei besonders neuralgischen Punkten wie offensichtlich willkürlichen Vergabekriterien, unzulässigen finanziellen Zuwendungen an die Leiter bestimmter Kooperativen oder die Verweigerung von berechtigten Auszahlungen an eine ‚unbotmäßige‘ Frauenkooperative, die sich sprachlich ohne Mühe auf arabisch und englisch hätten identifizieren und artikulieren lassen, argumentierte der Counterpart wie folgt:

„Sie verstehen das jetzt nicht richtig. Hier liegt ein sprachliches und kulturelles Problem vor. Wir gehen mit diesen Problemen hier in Ägypten ganz anders um. Die Frauen sind es nicht gewöhnt, über Fragen der Kreditvergabe zu sprechen. Wir sind froh, dass das Projekt den Frauen ein bescheidenes Einkommen ermöglicht. Glauben Sie nicht, dass sie dies und unsere Kultur respektieren müssen?“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1998, Ägypten)

Der kulturalistische Diskurs wurde von den lokalen Mitarbeitern des Projektes adaptiert und interessegeleitet instrumentalisiert. Das Kulturargument und der Appell an meinen Respekt fungierten zur Verschleierung der Mängel des Projektes. Eine ausschließlich kulturrelativistische Lesart solcher Zusammenhänge übersieht hier etwas sehr Offensichtliches. In den Transformationsländern des Mittleren Ostens kämpfen die lokalen Eliten der öffentlichen Verwaltungen häufig um das Überleben ihrer Institutionen und damit um das eigene Überleben. Die Analyse der neuesten Moden und Strömungen in den westlichen Entwicklungsagenturen und die Entwicklung antizipativer Strategien gehört zum Kernbereich dieses Überlebenskampfes. Entwicklungshilfe ist hier, in Anlehnung an Kurt Beck (1991), tatsächlich eine „Beute“.

Die oben beschriebene Strategie wurde bis zur Präsentation der ersten Ergebnisse der Prüfung gegenüber dem Gouverneur und dem Leiter des Länderbüros der GTZ durchgehalten. Während die „deutsche Seite“ in englischer Sprache präsentierte, trug die „ägyptische Seite“ in arabischer Sprache vor. Selbstverständlich enthielten beide Präsentationen signifikante inhaltliche Abweichungen, die der jeweiligen partikularen Interessenlage zu entsprechen schienen. Trotz der Anwesenheit von Übersetzern wurden diese Abweichungen, zur Verwunderung der Gutachter, von keiner Seite thematisiert. Hinter der vermeintlichen interkulturellen Sensibilität verbarg sich jedoch eine spezifische Strategie, die ich im Anschluss offen legen werde.

Bei dem oben eingeführten Fallbeispiel handelte es sich um eine Kontrollmission im Kontext der Umwandlung eines Sozialfonds in einen Intermediär für Finanzdienstleistungen für Landwirte und Kleinunternehmer ohne Zugang zum formellen Bankensektor. Der Aufbau solcher Finanzdienstleister genoss zu jener Zeit eine hohe Priorität in der GTZ und im BMZ. Der Sozialfond war etliche Jahre zuvor als Idee zweier hochrangiger deutscher Entsander entstanden, die in dem überwiegend von sesshaften Beduinen bewohnten Wüstengebiet ausgedehnte Wochenendtouren zu unternehmen pflegten. Der Fond, von einem ägyptischen Ingenieur vor Ort geleitet, war korrupt und klientelistisch unterwandert.

Den Gutachtern war zum Zeitpunkt der Evaluierung nicht bekannt, dass der Fond im Laufe der Jahre Teil einer Beschwigtungsstrategie der GTZ gegenüber dem Gouverneur der Region verwandelt worden war. Die ‚geduldete Zweckentfremdung‘ der Mittel zur Finanzierung ‚sozialer Maßnahmen‘ sollte ein anderes, von der GTZ als wichtiger eingestuftes Projekt vor der Einflussnahme durch den Gouverneur schützen. Die beteiligten deutschen und ägyptischen Akteure hatten ihre Interessen schon vor Beginn der Mission informell ausgehandelt. Die Gutachter sollten getäuscht oder wenigstens ‚überzeugt‘ werden. Bei den Vorbesprechungen mit der deutschen Seite hielt der GTZ-Büroleiter strikt an der offiziellen Rhetorik vom geplanten Aufbau einer erfolgreichen Kleinbank fest. Diese Rhetorik konnte auch durch die im Laufe der Mission vorgenommene Offenlegung der korrupten Praxis des Fonds durch die Gutachter nicht gezügelt werden. Auch der Verweis auf die Richtlinien der GTZ, die eine ummissverständlich Haltung bezüglich Korruption in Kleinbanken einnehmen, fruchtete nicht.

„Herr Hüsen, ich habe mich jahrelang in Eschborn konzeptionell mit dem Thema Kleinbanken beschäftigt. Ich weiß also wovon ich hier rede. Ich möchte dieses Projekt hier umsetzen und ich erwarte, daß ihr Gutachten in diese Richtung geht. Ihre Haltung ist kontraproduktiv und ihre Empfehlung gehen an dem setting in diesem Land auch vorbei. Ich denke sie sind Ethnologe. Sie sollten da auch an ihre eigene berufliche Entwicklung denken.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1998, Ägypten)

Die lokalen ägyptischen Beamten, welche den Sozialfond bereits erfolgreich instrumentalisiert hatten, stimmten der Konzeption und Programmatik des

Kreditfonds in den offiziellen Sitzungen und Workshops engagiert zu. Bei einem privaten Abendessen äußerte sich ein ägyptischer Ingenieur jedoch ganz offen über seine tatsächlichen ‚entwicklungspolitischen‘ Motive.

„Wissen sie, wir werden alle zwei Jahre mit neuen Programmen und Projekten konfrontiert. Ich höre da gar nicht mehr hin. Unsere Anweisungen von höchster Ebene sind ganz eindeutig. Zustimmung und abwarten. Irgendwann erschöpfen sich die Deutschen und dann sind sie froh wenn wir ihnen die Arbeit abnehmen. So ist die Welt. Erwarten Sie, dass ich mich mit Ihnen gegen den Gouverneur und seine Leute stelle? Sie machen heute ihr Gutachten und sind morgen in Deutschland. Ich muss hier leben und arbeiten.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1998, Al-Arish, Ägypten 1998)

Derselbe Mann hielt einige Tage später in den Räumlichkeiten der Gouvernementsverwaltung ein gut vorbereitetes in nahezu fehlerfreien Hocharabisch vorgetragenes Plädoyer für die Einrichtung der Kleinbank, dass von allen beteiligten Akteuren – mit Ausnahme der Gutachter – ausdrücklich gelobt wurde. Vor diesem Hintergrund ergibt sich eine Lesart, die jenseits kulturalistischer Deutungen liegt. Planungs- und Prüfungsmissionen, Workshops, Seminare und Sitzungen sind auch ‚performative Veranstaltungen‘. Die Inszenierung einer gemeinsamen Planung oder Überprüfung verdeckt, dass die tatsächlichen Entscheidungen bereits informell ausgehandelt worden sind. Die ‚Travestie einer Kontrollmission‘ erzeugt den Eindruck eines korrekten Verfahrens. Die Teilnahme an der Inszenierung vermittelt den Akteuren emotionale Sicherheit und moralische Rechtfertigung. Die Gewöhnung an diese Praxis führt im Laufe der Zeit zur einer spezifischen ‚Selbstlegitimation‘ durch die Teilnahme an einem scheinbar korrekten Verfahren.

Die informelle und verdeckte Transformation des Kreditfonds in eine Art ‚Sozialkasse‘ des Gouverneurs verdeutlicht dies. Es entsteht ein Projekt als Fassade, eine Art ‚Potemkinsches Dorf‘, das die Bedürfnisse einflussreicher Akteure auf verschiedenen Ebenen befriedigt. Die GTZ-Zentrale und das BMZ können vermelden, dass das die neue Konzeption Finanzdienstleistungen für den informellen Sektor in Ägypten ‚implementiert‘ wird. Der Länderbüroleiter kann den Vollzug eines innovativen Konzeptes für sich beanspruchen und de facto den notwendigen Spielraum für ein anderes Projekt gewinnen. Die ägyptische Seite erhält eine Art ‚grauen Haushalt‘ für Sozial- und Klientelpolitik. Auch die Mächtigen (nicht aber die Bedürftigen) der Zielgruppe profitieren. Die lokalen Patrone, reiche Bauern und Unternehmer mit Netzwerken (oder Funktionen) in der staatlichen Verwaltung stabilisieren durch ihre ‚Partizipation‘ ihre gesellschaftspolitische Dominanz. Ein aus Kairo heimgekehrter junger Ingenieur übernimmt als „lokaler Entwicklungsmakler“ (Bierschenk 1998) das Management der Verteilung der Mittel an die Zielgruppen und Klienten für den Staat und die Patrone. Das Wissen über diese Form der ‚Realpolitik‘ kursiert unter deutschen und ägyptischen Experten und selbstverständlich auch unter den Zielgruppen. Die Bereitschaft, den offiziellen Programmen, Planungs- und Implementierungsroutinen zu vertrauen und diese zur

Interessenartikulation und -aushandlung zu nutzen, hängt hier nicht von Kulturproblemen ab, sondern ist Ergebnis einer nüchternen Abwägung seiner Chancen und Potentiale durch die beteiligten Akteure. Diese Abwägung erfolgt entlang Kombination aus utilitaristischer und klientelistischer Logik.

Die Offenheit, mit welcher der Gouverneur seine ‚realpolitische Übereinkunft‘ den Gutachtern am Ende der Mission als Teil seiner Sozialpolitik darstellte, gehört zu den prägenden Erlebnissen der Mission. „Sie sind ein engagierter junger Wissenschaftler und haben viele Ideen. Ich dagegen bin ein Gouverneur. Ich trage Verantwortung und muss viele Menschen zu versorgen. Das ist ägyptische Sozialpolitik“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1998, Ägypten)

Ebenso freimütig bekannte sich ein leitender Angestellter der GTZ in Ägypten in einem retrospektiv angelegten Gespräch zur Praxis der informellen Aushandlungsprozesse.

„Ich erinnere mich noch gut an diese Geschichte. Das Länderbüro brauchte Spielräume für die Regionalplanung, das hatte auch in Eschborn und im BMZ Priorität. Der Gouverneur war natürlich im Bilde und reagierte entsprechend. ‚Ich muss meinen Leuten zeigen, dass ich für sie da bin. Das geschieht hier in Ägypten durch Schenkungen. Das ist Sozialpolitik. Geben sie mir Spielraum, dann gebe ich ihnen Spielraum‘. In Deutschland versteht man häufig gar nicht was Entwicklungszusammenarbeit hier vor Ort bedeutet. Man muss verhandeln, schachern und Allianzen schmieden. Das weicht natürlich von der offiziellen Linie ab, aber das wird geduldet, weil es anders nicht geht.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 2003, Berlin, Deutschland)

Wir haben es hier mit einer Praxis zu tun, in der innerhalb einer informellen (und verdeckten) Sphäre Manövrierraum für Verhandlungen, das Schmieden von strategischen Allianzen und Möglichkeiten zur Übereinkunft geschaffen werden, ohne das die Verhandlungspartner ein offizielles Verfahren einleiten müssen. Diese Praxis gilt nicht nur für Planungs- oder Kontrollphasen sondern ist auch typisch für den gesamten Zyklus eines Projektes. Veränderungen in der politischen Interessenlage auf Geber- oder Nehmerseite, die nicht selten ihren Ausdruck in der Personalpolitik finden (Austausch eines deutschen Projektleiters oder des lokalen Projektdirektors, die Neubesetzung der Länderbüroleitung durch die GTZ oder willkürliche Umstrukturierungen im mittleren Management der Counterparts durch neue Projektdirektoren), führen zu informellen Modifikationen und Modellierungen der Projektpolitik. Insbesondere die sog. Zielgruppen sind fast ausschließlich auf informelle Strategien zur Wahrnehmung ihrer Interessen angewiesen. Sie nehmen an den Planungsprozessen nur symbolisch Teil (im ZOPP bekanntlich erst in der dritten Phase) und tauschen bei Kontrollroutinen nur als Befragte auf. Die informellen Regelungsprozesse haben nichts mit ‚rationaler bürokratischer Verwaltung‘ zu tun, sondern mit dem politischen Schachspiel der Projektpraxis. In diesem Schachspiel ist ein geschlossener Vertrag allenfalls das Vorspiel für die eigentlichen Aushandlungsprozesse. Eine kulturalistische Perspektive kann diese Zusammenhänge nicht erschließen. Wer nach Iden-

titäten fragt, erhält Identitätsadressen deren Absender nicht selten die Mächtigen fast immer aber strategischer Gruppen im Sinne von Evers und Schiel (1988) sind.<sup>23</sup>

Der kulturalistische Diskurs wird in der sog. *applied social anthropology* auch auf internationaler Ebene geführt. Der im Jahre 1997 von Michal D. Warren herausgegebene Sammelband mit dem programmatischen Titel „The Cultural Dimension of Development, Indigenous Knowledge Systems“ beschäftigt sich zwar in aller Ausführlichkeit mit dem Potential indigenen Wissens und spart auch nicht mit leidenschaftlichen Plädoyers wider die technokratische Arroganz der Entwicklungsagenturen. Eine Analyse kontroverser Aushandlungsprozesse, die Identifikation und kritische Beleuchtung von Akteuren, ihren Interessen und Strategien in den verschiedenen Arenen der Entwicklungszusammenarbeit jenseits der Dichotomie „Indigene versus Experten“ wird jedoch nicht geboten. Die Überbetonung des Konfliktes zwischen den Traditionen und dem lokalem Wissen der Zielgruppen und der spezifischen Wissenskultur der Experten verwandelt den „Mythos vom Traditionalismus als Entwicklungshemmnis“ in das moralisch aufgeladene Klischee der „Traditionalität und Lokalität als Vorraussetzung des Entwicklungserfolges“. Letzteres symbolisiert eine merkwürdig geschichtslose Form von „Legitimität“ und „Authentizität“. Es hat eine erstaunliche Nähe zu den „Weltbildern als Entwicklungsdeterminanten“ bei Simson, der Kultur als verborgener Kodierung bei Hall oder den mentalen Programmen von Hofstede sowie den Kulturstandards von Alexander Thomas. Es ergibt sich eine Haltung, die Rottenburg (2001) wie folgt beschreibt: „[...] immer unter der Prämisse, dass das technische Spiel nicht nur falsch oder böse, sondern auch vermeidbar wäre – jedenfalls immer in der Hoffnung, es ginge anders, wenn man nur das lokale Wissen besser berücksichtigen würde.“ (Rottenburg 2001, S. 350)

Besonders deutlich wird dies am Beispiel einer Gruppe von ägyptischen Entwicklungsexperten und einem als Kurzgutachter angestellten amerikanischen Ethnologen, die ich bei meinen Forschungen im Jahre 1999 in der Westlichen Wüste Ägyptens kennenlernen durfte. Die zwei ägyptischen Experten waren für ein Weltbankprojekt<sup>24</sup> tätig, das in der Gouvernoratshauptstadt Marsa Matruh angesiedelt ist. Ihr Auftrag bestand in der Erstellung einer

---

23 Evers und Schiel (1988) definieren strategische Gruppen wie folgt: „Strategische Gruppen bestehen aus Personen, die durch ein gemeinsames Interesse an der Erhaltung oder Erweiterung ihrer gemeinsamen Aneignungschancen verbunden sind. Diese Appropriationschancen beziehen sich nicht ausschließlich auf materielle Güter, sondern können auch Macht, Prestige, Wissen oder religiöse Ziele beinhalten. Das gemeinsame Interesse ermöglicht strategisches Handeln, d. h. langfristig ein ‚Programm‘ zur Erhaltung oder Verbesserung der Appropriationschancen zu verfolgen.“ (Evers/Schiel 1988, S. 10)

24 Hierbei handelt es sich um das „Marsa Matruh Ressource Management Project“ (MRMP) in der Westlichen Wüste Ägyptens.

Erhebung über relevante ökonomische Aktivitäten und Entwicklungspotentiale bei der beduinischen Zielgruppe des Projektes. Ich habe selbst zur Ökonomie der Aulad Ali Beduinen in der Westlichen Wüste Ägyptens<sup>25</sup> in den Jahren 1994 und 1995 geforscht und war deshalb mit den wesentlichen ökonomischen Grundmustern und Handlungsrationaltäten leidlich vertraut. Bei einer Gruppendiskussion mit beduinischen Obstbauern, Viehzüchtern, Transportunternehmern, Landspekulanten, Schmugglern und Entwicklungshilfeempfängern fiel mir der Kommunikationsstil der Gutachter besonders auf.

Anstelle klarer Fragen kopierten die Experten auf seltsame Weise das gravitatische Gehabe beduinischer Lokalpolitiker, das in der Regel immer dann aktiviert wird, wenn es gilt, Konflikte auszusitzen (ein Verhaltensrepertoire, das offenbar bei Berufspolitikern aller Kulturen universelle Gültigkeit hat) oder Eindruck bei den Chefs internationaler Geberagenturen zu machen. Einer der ägyptischen Experten begann vor den eigentlichen Gesprächen zu beten, was von den Beduinen amüsiert zur Kenntnis genommen wurde. „huwwa muathil“, er ist ein Schauspieler, war der ironische Kommentar. Statt über die Modalitäten einer möglichen Vergabe von Krediten oder technischer Hilfe zu sprechen, insistierten die Experten auf der Thematisierung der Zusammenhänge zwischen stammesgesellschaftlicher Struktur und wirtschaftlichem Handeln. Dies entsprach dem sog. „Community Action Ansatz“ des Projektes, dessen ehrgeiziges Ziel in der Adaption der stammesgesellschaftlichen sozialen Organisation der Beduinen für die Implementierungsroutinen des Projektes bestand. Das gastgebende beduinische Netzwerk tat das seine zu einer überzeugenden Inszenierung echter Stammeskultur. Ein besonders schönes, traditionelles Zelt schützte uns vor der Sonne, die Verhandlungsführer trugen ihre ‚Sonntagskleidung‘, das Essen bestand aus einer reichhaltigen Palette der verschiedensten beduinischen Speisen und Getränke.<sup>26</sup> Auf meine Nachfrage am Ende des Gesprächs antworteten die Experten:

„These people tend to think and behave in terms of tribal codes you know. An open, straightforward discussion about issues especially concerning business and economics is not common in this culture. An anthropological evaluation has to respect tribal hierarchies and modes of communication if we want to ensure the reliability of the given information.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Abu Lahu Bahri, Ägypten)

Meine vorsichtige Kritik an der Vorgehensweise und den zugrundeliegenden Annahmen wurde zunächst verwundert und später verärgert registriert. Die Verärgerung ging soweit, dass der amerikanische Ethnologe meine Kompetenz als Wissenschaftler in Frage stellte und die ägyptischen Ingenieure meine inter-

---

25 Vgl. Hüsen/Roenpage (1998).

26 Hierzu gehörten jedoch auch niltal-ägyptische Spezialitäten wie Saubohnen und internationale Getränke wie Pepsi-Cola und Fanta. Letzteres missfiel vor allem dem amerikanischen Ethnologen.

kulturelle Kompetenz bezweifelden. Ich verbrachte den Rest des Tages bei der gastgebenden beduinischen Familie. Die Familie ist Teil eines der mächtigsten sozio-ökonomischen Netzwerke in der Gegend um Marsah Matruh.

Das Netzwerk der Aila Al-Asy basiert auf verwandtschaftlichen Beziehungen, insbesondere jedoch auf sozial, politisch und ökonomisch vorteilhaften Verbindungen, die situativ und strategisch angemessen als Verwandtschaft präsentiert werden.<sup>27</sup> Das Netzwerk repräsentiert keinesfalls die innerhalb des Projektansatzes anvisierte „tribale Kultur“, sondern kann als strategische Gruppe innerhalb der beduinischen Gesellschaft bezeichnet werden. Ihr politischer Einfluss beruht auf einer Kombination aus Elementen (neo)patrimonialer Herrschaft, Verwandtschaft, unternehmerischen Können und Korruption. Auf meine Nachfrage antwortete Nabil, einer meiner langjährigen Freunde und Informanten.

„Natürlich sind wir keine gewählten Vertreter. Aber du weißt auch, dass wir in dieser Gegend das Sagen haben. Die anderen (Beduinen) fahren damit nicht schlecht. Wir geben ihnen Arbeit während der Ernte und Kredite, wenn sie in andere Geschäfte einsteigen wollen. Wir lassen uns unsere Position nicht von einem Projekt in Frage stellen.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Abu Lahu Bahri, Ägypten)

Einige Tage später besuchte ich einen Bekannten, der seit Jahren im Dienst der Aila Al-Asy steht. Abd Al-Kadr konnte durch den Landverkauf an die Al-Asy die notwendigen Mittel zum Erwerb eines Pick-ups mobilisieren, um ins regionale Kleintransport- und Taxigeschäft einzusteigen.

„Ich bin da als Transport- und Taxiunternehmer hingegangen. Stattdessen soll ich Geschichten aus der Vergangenheit erzählen. Über unsere Sitten und Gebräuche. Sind diese Leute von der Universität oder wollen die über Wirtschaftsförderung reden? Wieso haben sie eigentlich keine Fragen zum Thema der Kreditvergabe und Verzinsung gestellt? Ich sage dir, die arbeiten ohnehin nur mit Nabil Al-Asy zusammen. Die haben ja schon den besten Zugang zum GTZ-Projekt gehabt und jetzt erzählen sie der Weltbank, sie wären unsere Shaikhs.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Al-Qasr, Ägypten 1999)

Das Projekt gehört heute zu den wohl am intensivsten von Korruption und Vermachtung durchzogenen Projekten in Ägypten. Der Community-Ansatz ist von den mächtigen und politisch einflussreichen Fraktionen und Netzwerken innerhalb der beduinischen Gesellschaft analysiert und entsprechend genutzt worden. Diese präsentieren sich heute wie selbstverständlich innerhalb der Logik des ethnologisch fundierten Projektansatzes. Einflussreiche Shaikhs und Lokalpolitiker treten, wie oben beschrieben, als „gewählte Sprecher“ lokaler, selbstredend tribaler Wirtschaftsgemeinschaften auf, die mit der sozialen und

---

27 Vgl. Hüsken/Roenpage (1998).

ökonomischen Praxis der beduinischen Gesellschaft nichts zu tun haben. Die Projektstrukturen sind von den existierenden Machtverhältnissen unterwandert und umfunktioniert worden. Die sozial, politisch und ökonomisch benachteiligten Teile der beduinischen Bevölkerung spielen, wie Abd Al-Kadr, das Spiel mit, um so wenigstens über die üblichen klientelistischen Netzwerke und Patronageverhältnisse an den Ressourcen des Projektes partizipieren zu können. Der kulturalistische Projektansatz ist von der Dynamik des rezenten sozialen, politischen und ökonomischen Wandels mit seinen vielfältigen kulturellen Innovationen, Adaptionen und Antizipationen überholt worden. Die kulturalistische Konzeption und das unübersichtliche Verfahren schaffen einen informelle Sphäre, in der sich Vermachtung, Korruption und Klientelismus als Regelsysteme etablieren können. Das der Rekurs auf eine vermeintliche kulturelle Identität auch in anderen Fällen zu fehlgeleiteten Operationalisierungen auf Projektebene führen kann, hat die von Gallon vorgelegte Arbeit „Die Revitalisierung der Fokonolona-Dorfräte im Rahmen der Landentwicklungspolitik der Demokratischen Republik Madagaskar“ (1992) gezeigt. Es besteht, wie Gallon nachweist, die Gefahr, kulturelle Identität, Traditionen und Lokalität als statische Determinanten der sozialen, politischen und ökonomischen Praxis unterschiedlicher Gesellschaften zu begreifen. Die Studie offenbart, wie nationale und internationale Geber in ihrem wohlmeinenden Bedürfnis nach Einbeziehung traditioneller sozialer und ökonomischer Institutionen des ländlichen Madagaskar von einer strategisch handelnden Zielgruppe durch die offensive Vermarktung einer „erfindenen Tradition“ manipuliert werden.<sup>28</sup> Die „soziokulturelle Orientierung“ der Planer und Durchführer wird von den Zielgruppen erkannt und entsprechend ausgenutzt, indem sie genau die kulturelle Identität propagieren und vermarkten, die einen Ressourcenzugang sicherstellt. Dieses Beispiel ist ein Lehrstück über den naiven Traditions-Romantizismus im entwicklungspolitischen Diskurs. Der kulturalistische Ansatz tendiert dazu, alle Beteiligten in ein spezifisches „prisonhouse of culture“<sup>29</sup> einzusperren, dessen Schlüsselmeister der Ethnologe als Kulturexperte sein soll.

Die Transformation des Ethnologen zum Entwicklungsexperten und Gutachter schafft spezifische Anforderungen und Zwänge, die auf Form und Inhalt der Beratungsarbeit einwirken. Ich habe im vorausgegangenen Kapitel „Hinter den Kulturkulissen“ bereits auf die soziologische Auseinandersetzung mit Berufsgruppen und dem Begriff der Profession oder des Expertentums hinge-

---

28 Der Begriff „erfundene Tradition“ wird im Sinne von Hobsbawms und Rangers (1993) Arbeit „The Invention of Tradition“ verwendet.

29 Der Begriff „prisonhouse of culture“ lehnt sich an Ayse Çağlar's Artikel (1990) „The prisonhouse of culture in the studies of Turks in Germany“ an. Der Artikel analysiert am Beispiel türkischstämmiger Gemeinschaften in Deutschland die Prozesse der Konstruktion und Zuweisung kultureller Identität des Multikulturalismus.



wiesen. Im Kern ging es dabei um eine Wahrnehmung, die Professionen und Expertengruppen seit dem Ende der 60er Jahre des 20. Jahrhunderts eher als unternehmerisch agierende Interessengruppen versteht und eben nicht mehr als eine Gruppe, die der Gesellschaft bei der Lösung spezifischer Probleme dient. Nicht die ‚Berufung‘ sondern die Wettbewerbsfähigkeit auf Beratungsmärkten entscheidet über den Erfolg der Profession. Die (materiellen) Interessen und die daraus resultierenden Handlungsstrategien sind eine eigene und typische Dimension, die von ethischen Orientierungen und politischen Programmen abweichen oder diese überlagern können. Zur Etablierung und Legitimation einer Profession oder eines Expertentums gehört, nach Larson (1977) die Lancierung einer spezifischen unterscheidbaren Leistung oder Ware. Am Beispiel der Interkulturalisten hat Dahlén (1997)<sup>30</sup> exemplarisch gezeigt, wie und weshalb diese Expertengruppe ihren Kulturbegriff kommodifiziert um zu einem ‚marktgerechten‘ Auftritt zu gelangen. Bei den Entwicklungsethnologen ist die Situation differenzierter. Dennoch lassen sich eine ganze Reihe deutlicher Parallelen mit den Interkulturalisten identifizieren. Diese Parallelen liegen zu einem nicht geringen Teil in den Strukturen und Bedingungen des entwicklungspolitischen Beratungsmarktes begründet.

Die Ware von Expertengruppen besteht vor allem aus ihrem Wissen. Ein wesentliches Element ihrer unternehmerischen Strategie besteht deshalb in der Inszenierung eines spezifischen Expertenwissens, einer exklusiven Domäne professioneller Kompetenz, die als Ware vermarktet werden kann. Bei den Interkulturalisten bildet, wie ich gezeigt habe, die Fabrikation eines schematischen und essentialistischen Kulturbegriffes den Dreh- und Angelpunkt dieser Strategie. Auch die Entwicklungsethnologie muss – unter Wettbewerbsbedingungen – eine Erkennbarkeit ihrer Expertise anstreben. Sie stellt wie oben gezeigt, dem ethnologischen Kulturrelativismus<sup>31</sup> folgend, die Differenz von Kulturen, Traditionen und Wissensformen in das Zentrum ihres Expertentums.

Die kulturelle Anpassung von Erhebungs-, Planungs- und Kontrollroutinen und die Einbeziehung von Ethnologen und Kulturwissenschaftlern in die Entwicklungszusammenarbeit<sup>32</sup> gehören zur Palette des Beratungsangebotes.<sup>33</sup>

30 Vgl. Dahlén (1997), S. 15f.

31 Dies trifft insbesondere auf die Rezeption der von Clifford Geertz (1983) angestoßenen Debatte über „lokales oder indigenes Wissen“ zu. Während bei Geertz lokales Wissen eine (diffuse) Vielfalt (synkretistischen) volkstümlichen Wissens bedeutet (Vgl. Geertz (1983), S. 215f), das in allen Gesellschaften zu finden ist und nicht einfach nur neben anderen Formen des Wissen existiert, sondern mit ihnen verwoben ist, fungiert es im Kontext der Entwicklungsethnologie häufig als Argument einer spezifischen Differenzrhetorik.

32 Vgl. Antweiler (1993), Schmidt (1999), Antweiler (2004).

33 Hinzu kommen Publikationen und Beratung in den Bereichen Entwicklungsbegriff, Kulturbegriff, lokales Wissen, entwicklungsbezogene Methoden, sozio-kulturelle Faktoren, ethische Fragen. Vgl. Antweiler (2004), S. 25.

Dabei wird implizit davon ausgegangen, dass die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Experten, Counterparts und Zielgruppen nur durch spezifische interkulturelle Vermittlungsinstanzen und Techniken geleistet werden könne. Diese sollen die Kluft der kulturell divergierenden Realitätswahrnehmung, Wissenskulturen und Handlungsrepertoires überbrücken.<sup>34</sup> Grundsätzlich formulieren die Entwicklungsethnologen damit ein ähnliches Angebot wie die Interkulturalisten, wenn auch mit einem deutlicher entwicklungspolitischen Bezug. Weitaus bedeutungsvoller für die Analyse ist jedoch ein kritischer Blick auf die Strukturen und Bedingungen des entwicklungspolitischen Beratungsmarktes und ihre Bedeutung für die entwicklungsethnologische Beratung.

Die Beziehungen und Schnittstellen zwischen Entwicklungsethnologie und den potentiellen Auftraggebern wie GTZ, KfW, DED, InWent und BMZ sind in hohem Maße personalisiert und in informelle, interpersonale Netzwerke eingebettet. Eine Marktsituation mit freiem Spiel der Kräfte und echter Konkurrenz liegt deshalb nicht vor. Vielmehr haben wir es mit Spielarten der Informalität, Willkürlichkeit und des Klientelismus zu tun, die eigentlich typisch für Länder der Dritten Welt sind. Die Auseinandersetzung mit dem Komplex ‚Kultur und Entwicklung‘ ist in der deutschen EZ nicht institutionell und organisatorisch verstetigt. Ein vertrauliches Gutachten aus dem Jahr 2003 formuliert für die GTZ:

---

34 Kievelitz und Tilmes schlagen eine interkulturelle Anpassung des ZOPP vor. Diese Anpassung umfasst die Übersetzung der ZOPP-Terminologie in wichtige außereuropäische Sprachen und die Rekrutierung und Schulung einheimischer Ko-Moderatoren für die Arbeit interkulturell zusammengesetzter Gruppen. Dieser erste Teil der Anpassungsforderungen beinhaltet Forderungen, die eigentlich selbstverständlich sein sollten. Im zweiten Teil wird die Notwendigkeit eines Trainings der Moderatoren im Bereich interkulturelle Kommunikation gefordert und die Analyse kulturspezifischer Voraussetzungen für Teamveranstaltungen angemahnt. Eine weitere Strategie auf dem Weg der interkulturellen Anpassung von ZOPP soll in der Prüfung von Planungsansätzen bestehen, die lokal vorliegen. Hier wird auch unter Verweis auf Hofstede's Dimensionen „Machtdistanz“ und „Kollektivismus/Individualismus“, auf die kulturspezifischen Aspekte von Planungsabläufen aufmerksam gemacht. Am Beispiel von Indonesien wird argumentiert, dass hierarchieorientierte Planungsverfahren in Asien unter Umständen wirkungsvoller sein können als das auf kausalen Denkvorgängen basierende und zumindest oberflächlich hierachiefreie ZOPP (Vgl. Kievelitz (1992), S. 163). Ob die (deutschen) Entwicklungsexperten in einer Art sozio-kultureller Mimikry patrimoniale oder anders geartete autoritäre Führungsstile simulieren sollen, wie es die Interkulturalisten fordern, bleibt offen. Bei diesem Teil der Forderungen handelt es sich um eine Argumentation, die ihr Gewicht vor allem aus der durch Dichotomien gespeisten rhetorischen Signifikanz des kulturalistischen Vokabulars bezieht. Die Stereotypisierungen und griffigen Slogans in Beiträgen wie „Zwischen Harmonie und Leistung, Kultur und Entwicklung in Indonesien“ (Kievelitz 1987), unterscheiden sich nicht von den imaginären kulturellen Geographien der Interkulturalisten.

„Es fehlt an einem einheitlichen Verständnis in der GTZ, was Kultur tatsächlich für die GTZ bedeutet. Es gibt keine Strategie, wie die GTZ mit dem Thema Kultur heute und in Zukunft umgehen möchte und wie sie sich damit in der internationalen Diskussion und auf dem Markt der internationalen Zusammenarbeit darstellen möchte.“ (Quelle: Vertrauliches Gutachten: 2003)

Wie im Kapitel 1 „Entwicklungszusammenarbeit als interkultureller Dialog“ gezeigt, lässt sich die Konjunktur einer kulturalistischen Rhetorik in der EZ nicht übersehen. Für die Praxis konstatiert das oben erwähnte Gutachten jedoch eine andere Situation.

„Die einzelnen Aktivitäten und Maßnahmen laufen relativ unabhängig voneinander. Lernerfahrungen werden nicht ausgetauscht und Synergien damit nicht genutzt. Das interkulturelle Wissen und die interkulturelle Kompetenz werden nicht systematisch aufgebaut, genutzt und in Wert gesetzt. Bisher wurde kaum die Frage nach Schnittstellen des Themas zur Unternehmenskultur diskutiert.“ (Quelle: Vertrauliches Gutachten 2003)

Hinzu kommt, dass die Protagonisten des ‚Faktors Kultur‘ in Eschborn, dem BMZ, aber auch in den Projekten, nicht selten in einem – zwar gut gemeinten – aber letztlich schematischen Kulturalismus verharren, der in aller Regel durch die Publikationen der Interkulturalisten gespeist wird. Sie lassen nur ungern vom „neu erworbenen Wissen“ über die herausragende Rolle von Kultur im Entwicklungsprozess ab. Ein langjähriger Mitarbeiter der GTZ mit afrikanischem Hintergrund:

„Das Problem besteht darin, dass in der GTZ anstelle von Lernprozessen jeweils die neueste Mode propagiert wird. Während das Kulturargument in den soziokulturellen Schlüsselfaktoren entweder gar nicht oder aber zu instrumentell gehandhabt wurde, bietet das Kulturargument eine weites Feld für Spekulationen jeder Art. Ich kämpfe schon seit Jahren gegen diese wohlmeinenden Klischees über mein Afrikanertum. ‚Sie verstehen die Leute ja ganz anders. Oder: wie sehen sie das als Afrikaner?‘ gehören zu den typischen Formen dieser Haltung. Ich bin immer in erster Linie Afrikaner (woher genau, spielt eigentlich keine Rolle) und erst in zweiter Linie Experte. Einige Kollegen haben diese Zuweisungen akzeptiert oder leben irgendwie damit. Am schlimmsten ist es, wenn die Counterparts und Zielgruppen diese Klischees wie ‚der Afrikaner hat ein anderes Zeitverständnis‘ für ihre Zwecke instrumentalisieren. Wenn ich als Gutachter diese Scharaden kritisiere, sitze ich regelmäßig zwischen allen Stühlen. Die Deutschen kritisieren dann meinen Mangel an interkultureller Sensibilität, die Afrikaner sehen mich als ihren Gegner.“ (Quelle Eigene Erhebungen 2002, Bonn, Deutschland)

Die Abhängigkeit der entwicklungsethnologischen Expertise von (informellen) interpersonellen Netzwerken, wechselnden entwicklungspolitischen Moden und einer unklaren Praxis der deutschen Entwicklungspolitik im Umgang mit der ‚kulturellen Dimension von Entwicklung‘ ist ein echtes Dilemma. Zwar hat

Antweiler recht, wenn er betont, dass das Engagement der Entwicklungsethnologie zur Verbesserung des allgemeinen Standings der Ethnologie in den Entwicklungsinstitutionen beigetragen hat.<sup>35</sup> Der Fokus auf Kultur als Thema und Angebot ist in diesem Zusammenhang jedoch auch strategisch ambivalent. Er drängt die Entwicklungsethnologie in eine unsichere Nische der deutschen EZ und verstellt gleichzeitig den Blick und den Aufbau von Beratungskompetenz zur Zivilisierung und Kanalisierung heterogenen Weltentwürfe, partikularer Interessen und divergierenden Strategien durch abgestimmte, verbindliche Verfahrensroutinen und klare Kontrollmechanismen. Diese institutionelle Dimension der Entwicklungszusammenarbeit erscheint mir als die eigentliche Herausforderung.

---

<sup>35</sup> Vgl. Antweiler (2004), S. 26.

## 6. KULTUR ALS FLUXUS

Ich habe in den vorangegangenen Kapiteln die Grundzüge der Renaissance eines essentialistischen Kulturbegriffes, der Rhetorik über interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Management in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit als auch die Konzeptionen dreier Vertreter des Interkulturalismus kritisch diskutiert. Im letzten Kapitel habe ich bestimmte kulturalistische Tendenzen innerhalb der Entwicklungsethnologie behandelt. In diesem Kapitel werde ich auf die zeitgenössische sozial- und kulturwissenschaftliche Debatte über Kultur und Globalisierung eingehen und ihre Bedeutung für ein verändertes Verständnis interkultureller Kommunikation und interkulturellem Management herausarbeiten. Dabei wird auch der Frage nachzugehen sein, welchen Beitrag die (postmodernen) Kulturtheorien des sogenannten „cultural turn“ in den Geistes- und Sozialwissenschaften zur Analyse von komplexen Verhandlungssituationen leisten, in denen kulturelle Differenz nur ein Faktor unter vielen anderen darstellt.

Der Kulturrelativismus Herders oder Parsonsche Dichotomie „modern/traditional“ spielt in der zeitgenössischen ethnologischen Debatte über die Zusammenhänge von Kultur und sozialer, politischer und wirtschaftlicher Entwicklung keine wichtige Rolle mehr. Zweifellos hat Herder den ethnologischen Kulturrelativismus jedoch mitgeprägt. Dieser ethnologische Kulturrelativismus, der als „humanistische Gegenbewegung zu den verschiedenen Rassismen und Sozialdarwinismen der Vorkriegszeit“ (Wimmer 1997, S. 125) auftrat, war natürlich eng mit Herders Vorstellung der Einzigartigkeit (in der ethnologischen Lesart: vor allem der Gleichwertigkeit) verschiedener kultureller Systeme verbunden. Die Stilisierung von Kultur als übermächtiges Steuerungssystem und der explizit nicht materialistischen Aspekte des Parsons'schen Strukturfunktionalismus kann man nicht ohne den Einfluss der amerikanischen Kulturanthropologie der 30er und 40er Jahre verstehen. Der bisweilen rigide Schematismus Ruth Benedicts mit seiner Tendenz zur Konstruktion fester binärer Gegensatzpaare wie Wir und Nicht-wir, modern und traditional, in „Patterns of Culture“ (1934) und mehr noch in der strengen Formalisierung Japans in „The Chrysanthemum and the Sword“ (1946) hat nicht nur Parsons beeinflusst, sondern prägt, wie Dahlén (1997) aufzeigt, bis heute die Konzeptionen von interkultureller Kommunikation und von Multikulturalismus. Die Ethnologie hat, dies gilt auch für die Phase ihrer Verstrickung in den Kolonialismus, stets versucht, der politischen, ökonomischen und kulturellen Dominanz des westlichen Modells (und seiner Vorstellungen von Modernisierung) wenigstens die (empirisch belegte) Tatsache der Existenz anderer Entwürfe und Praktiken von Ökonomie, Politik und Gesellschaft entgegen-

zustellen. Diese Orientierung bildet das moralisch-ethische Fundament der Disziplin. Gelegentlich hat diese Grundorientierung zu einer Verklärung des Anderen geführt. Die kulturell Anderen fungieren als Gegenentwurf zum Westen in einer von eschatologischem Denken und Ideologienstreit aufgeladenen Debatte über das ‚bessere und wahre‘ Leben. Diese Form von ‚paternalistischem Exotismus‘ ist bis in die Gegenwart zu beobachten und funktioniert nicht selten als ‚postmarxistischer Utopieersatz‘ bei Ethnologen älterer Generation oder als Grundpfeiler einer ‚Anti-Konsum-Ideologie‘ bei Nachwuchswissenschaftlern. Wie im Kapitel 5 „Entwicklungsethnologie“ gezeigt, kann dieser Exotismus auch das Kernelement einer Vermarktungsstrategie im entwicklungspolitischen Beratungsgeschäft bilden.

Der Grundton der zeitgenössischen ethnologischen Debatte über Globalisierung, kulturelle Identität und interkulturelle Kommunikation wird seit einigen Jahren von einer Renaissance der Kulturtheorien gebildet, die als „cultural turn“ (Reckwitz 2000) oder als „anthropologische Wende“ (Erhart 2000) bezeichnet worden ist. Wie Andreas Reckwitz in seiner Arbeit „Die Transformation der Kulturtheorien“ (2000) aufzeigt, hat sich bereits zu Beginn der siebziger Jahre in der Soziologie, Ethnologie, Geschichtswissenschaft und Politikologie eine konzeptionelle Neuorientierung zugunsten kulturwissenschaftlicher Fragestellungen und kulturtheoretischer Argumentationen vollzogen.

„Von ganz unterschiedlichen Seiten wird eine kulturwissenschaftliche Neuorientierung der Sozialwissenschaften vorangetrieben und werden damit kollektive Sinnsysteme – Wissensordnungen, symbolische Codes, Deutungsschemata, Semantiken, kulturelle Modelle – nicht mehr als Epiphänomene, sondern als notwendige Bedingungen aller sozialen Praxis wahrgenommen und somit von der Peripherie ins Zentrum sozialwissenschaftlicher Analyse gerückt.“ (Reckwitz 2000, S. 16-17)

Im Gegensatz zu Huntington oder den Interkulturalisten operieren die Beiträge des ‚cultural turn‘ mit einer ausdrücklich nicht essentialistischen Perspektive.<sup>1</sup>

Das schillernde Spektrum der ‚cultural studies‘, ‚postcolonial studies‘, ‚gender studies‘ und ‚media studies‘ wird von konstruktivistischen, semiotischen, interpretativen, hermeneutischen und post- oder neostrukturalistischen Ansätzen geprägt. Den verschiedenen Ansätzen und Schulen ist trotz mancher theoretischer Differenzen und Widersprüche, die radikale Absage an das ontologische Denken in Seinsbegriffen und festen Identitätsadressen oder binären kulturellen Oppositionen, aber auch der Abschied an normorientierte Handlungstheorien gemeinsam. Andreas Reckwitz hat das ‚Programm‘ dieses Forschungsfeldes beispielhaft zusammengefasst.

„Im Unterschied zu naturalistischen, utilitaristischen oder normativistischen Handlungserklärungen wollen Kulturtheorien Handeln dadurch erklären und verstehen, dass sie es

---

1 Vgl. Reckwitz (2000), S. 16ff.

in jene kollektiven Wissensordnungen einbetten, die den Akteuren Sinnsysteme liefern, auf deren Grundlage den Gegenständen der Handlungsumwelt und der Welt im Allgemeinen Bedeutungen zugeschrieben werden können. Die Kulturtheorien gehen davon aus, dass die menschliche Handlungswelt erst dann verstehbar wird, wenn man die symbolischen Ordnungen rekonstruiert, auf deren Grundlage die Handelnden ihre Wirklichkeit kognitiv organisieren und damit auf spezifische Weise sinnhaft produzieren.“ (Reckwitz 2000, S. 50)

Ich möchte an dieser Stelle nicht versuchen, alle wissenschaftlichen Referenzarbeiten des ‚cultural turn‘ zusammenzufassen. Dies ist einerseits ein schwieriges Unterfangen und es ist an anderer Stelle auch bereits erfolgt.<sup>2</sup> Wenn ich einige Publikationen besonders hervorhebe, dann wegen ihrer Relevanz für das Thema dieser Arbeit. Ein zentrales Anliegen des ‚cultural turn‘ besteht in der Dekonstruktion der vom Westen dominierten Prozesse der Definition und Kategorisierung des kulturellen Andersseins. Für dieses Anliegen ist die Rezeption des Œuvres von Michel Foucault von zentraler Bedeutung. Insbesondere Foucaults Interesse an der Konstruktion kultureller Ordnungen durch binäre diskursive Definitionen wie normal-verrückt, gesund-krank, legal-kriminell, normal-pervers in „Die Archäologie des Wissens“ (1973) und „Überwachen und Strafen“ (1976) sind von Edward Said in „Orientalism“ (1979)<sup>3</sup> aufgenommen und auf das Verhältnis Orient-Okzident bezogen worden. Damit ist ein nicht unerheblicher Teil des ‚cultural turn‘ mit der Analyse des Kolonialismus als hegemonialer Bedeutungsökonomie verbunden. Häufig wird er deshalb auch synonym mit dem Begriff ‚postkolonialer Diskurs‘ verwendet.

Edward Sais Kritik beinhaltet drei Schritte der Auseinandersetzung. Unter Orientalismus versteht er zunächst jede Form der akademischen Auseinandersetzung mit dem Orient als Unterricht, Dokument oder Vortrag. Hierzu gehören die akademischen Disziplinen Philologie, Soziologie, Geschichtswissenschaft und Anthropologie. Zweitens widmet er sich der Analyse des Orientalismus als einer Form des ontologischen und epistemologischen Denkens in den Oppositionen Okzident und Orient. Drittens erfolgt die Auseinandersetzung mit der Organisation des Weltbildes Orientalismus in akademischen Disziplinen und machtvollen Institutionen (Außenministerien, kolonialen Institutionen wie dem britischen arabischen Büro usw.) und ihrer Rolle bei der Konstruktion einer von kolonialen und hegemonialen Interessen geleiteten Repräsentation der Geschichte und kulturellen Identität des arabischen Mittleren Ostens.<sup>4</sup>

2 Neben der bereits erwähnten Arbeit von Reckwitz sticht der von Berg und Fuchs (1993) herausgegebene Band „Kultur, soziale Praxis, Text, Die Krise der ethnographischen Repräsentation“ heraus.

3 Said führt seine Argumente in „Kultur und Imperialismus, Einbildungskraft und Politik im Zeitalter der Macht“ (1994) weiter aus.

4 Vgl. Said (1978), S. 2ff.

Mit dieser Argumentation und Forschungsperspektive wurde das Definitionsmonopol der westlichen Sozial- und Kulturwissenschaften über das nichtwestliche Fremde radikal in Frage gestellt, in dem die Analysebegriffe und Zuschreibungen als interesse- und machtgeleitete Konstruktionen erkennbar wurden. Eine ähnliche Richtung wie Said für den Orient hat der afrikanische Philosoph V.Y. Mudimbe in seiner Arbeit „The Invention of Africa“ (1988) in bezug auf den afrikanischen Kontinent eingeschlagen. Mudimbe argumentiert gegen die diskursive Produktion eines spezifischen Afrikabildes durch die Außensicht der Europäer und versucht, dies auf epistemologischer, historischer und geographischer Ebene zu exemplifizieren. Er schlägt nicht nur die Dekonstruktion klassischer europäischer anthropologischer und philosophischer Texte vor, sondern fordert ebenso die kritische Reinterpretation afrozentrischer Texte und Literaturen wie die Arbeiten der Négritude. Mudimbe visiert ein Projekt an, das er als „the process of refounding and reassuming an interrupted historicity within representations“ (Mudimbe 1988, S. 183) beschreibt. Dieser Prozess soll den Afrikanern die Autonomie über die Art und Weise ihrer Repräsentation verleihen und neue Denk- und Handlungsräume für die Herausbildung sozialer und kultureller Modelle erschließen, die nicht durch die westliche Hegemonie vorgegeben sind.

Neben der wissenschaftlichen Debatte hat die Wiederentdeckung von Protagonisten der Négritude wie Senghor oder Césaire<sup>5</sup> und radikalen Kritikern der Hegemonie des weißen Europa wie Frantz Fanon<sup>6</sup> ebenfalls dazu beigetragen, die Aufmerksamkeit über die Zusammenhänge zwischen Macht und Wissen zu schärfen. Gleichzeitig und mit diesen Denkrichtungen verbunden entwickelte sich eine bemerkenswert reichhaltige Fülle fiktionaler Literaturen, Musiken, Filme und bildender Kunst aus den ehemaligen Kolonien, der afro-amerikanischen Subkultur Nordamerikas, den asiatischen und karibischen Migrantenumilieus in England, verschiedenen arabisch sprachigen Gemeinschaften in Frankreich und nicht zuletzt aus Lateinamerika<sup>7</sup>. Diese Vielfalt der Gegengeschichten, selbstgewählten Repräsentationen und Positionsbestim-

---

4 Vgl. Said (1978), S. 2ff.

5 Während Léopold Senghor dem kolonialen Rassismus einen afrikanischen Essentialismus entgegenstellt, entwickelt Aimé Césaire (1968) in „Über den Kolonialismus“ eine Perspektive, welche den synkretistischen Charakter kultureller Produktion betont.

6 Frantz Fanon: „Schwarze Haut, weiße Masken“ (1952) und „Die Verdammten dieser Erde“ (1961).

7 Stellvertretend für viele andere Arbeiten: Chinua Achebe: „Things fall apart“ (1958), „Arrow of God“ (1966), V.S. Naipaul: „The Mimic Men“ (1967) und „A Bend in the River“ (1979), Salman Rushdie: „Midnight’s Children“ (1981), Toni Morrison: „Beloved“ (1987), Abd El-Rahman Munif: „Cities of Salt“ (1987), für Lateinamerika sei auf das umfassende Œuvre von Gabriel García Márquez und das Werk von Vargas Llosa verwiesen, die neueste literarische Herausforderung der weißen Hegemonie in England liefert Zadie Smith mit „White Teeth“ (2000).



mungen ist durch Literaturwissenschaftler wie Homi Bhabha<sup>8</sup> rezipiert und zu einer „Theorie der kulturellen Hybridität“ verdichtet worden, die sich nichts weniger als die Revision der hegemonialen Aspekte der Moderne vornimmt. Der Begriff hegemoniale Moderne zielt auf die historisch gewachsene, politische und ökonomische Vormachtstellung Europas und Nordamerikas ab.

Die ambivalente Bedeutung des Begriffes ‚hybrid‘<sup>9</sup> wird von Bhabha mit Absicht verwendet. Natürlich handelt es sich um eine politisch motivierte Provokation. Für die sozialwissenschaftliche Arbeit ist er deshalb nur bedingt als analytische oder explikative Kategorie verwendbar. Dennoch wird er, gerade wegen seines politischen Charakters, von vielen Vertretern des postkolonialen Diskursfeldes benutzt. Am besten wird dies bei Salman Rushdie deutlich.

Sein Roman „Die Satanischen Verse“ (1988) ist wie kein anderer zum Anlass eines politisch inszenierten Kulturkampfes zwischen dem Islam und dem Westen geworden. Auch deshalb möchte ich Rushdie an dieser Stelle zitieren.

„Jene, die den Roman heute am heftigsten bekämpfen, sind der Meinung, dass ein Vermengen mit anderen Kulturen unweigerlich die eigene Kultur schwächen und ruinieren muss. Ich bin genau der entgegengesetzten Meinung. Die Satanischen Verse feiern die Bastardisierung, die durch neue, unerwartete Kombinationen von Menschen, Kulturen, Ideen, politischen Richtungen, Filmen oder Liedern entsteht. Das Buch erfreut sich am Mischen der Rassen und fürchtet den Absolutismus des Reinen. Melange, Mischmasch, ein bisschen von diesem und ein bisschen von jenem, das ist es, wodurch das Neue in die Welt tritt. [...] Die Satanischen Verse plädieren für Veränderung durch Fusion, Veränderung durch Vereinigung. Sie sind ein Liebeslied auf unser Bastard-Ich. Während der ganzen Menschheitsgeschichte haben die Apostel der Reinheit, jene, die behaupten, eine hundertprozentige Erklärung zu haben, Verheerendes unter den verwirrten Menschen angerichtet.“ (Rushdie 1992, S. 457)

Die Ethnologie hat in diesem Kontext eine tragende Rolle gespielt und ist gleichzeitig von ihr transformiert worden. Im Kern dieser Transformation steht, wie ich im Verlauf dieses Kapitels zeigen möchte, der Wechsel von einer vergleichenden Sozialwissenschaft zu einer bisweilen unscharf konturierten Kulturwissenschaft.

---

8 Bhabha (2000), Die Verortung der Kultur.

9 In der wörtlichen Bedeutung „Bastard“ oder „Mischling“. Der Begriff ist dem Vokabular der Evolutionstheorie entnommen. Er findet sich jedoch auch in Tierzuchtprogrammen wieder. Hier bezeichnet hybrid eine bis auf wenige Ausnahmen, etwa beim Maultier, nicht wünschenswerte Vermischung zweier Rassen oder Gattungen. In der vom Sozialdarwinismus geprägten Weltanschauung des Kolonialismus steht der Bastard für eine nicht gewünschte Vermischung zwischen der überlegenen Rasse der Herrschenden und der minderwertigen Rasse der Beherrschten. In der Rassenideologie des Nationalsozialismus steht der Bastard für den Verstoß gegen das Gebot der Rassereinheit schlechthin. Der Bastard galt als biologisch und moralisch minderwertig.

Für die Ethnologie, traditionell zuständig für die Untersuchung fremder Kulturen, repräsentiert bis heute Clifford Geertz's interpretative Kulturanthropologie<sup>10</sup> mit ihrem Fokus auf die hermeneutische Durchdringung von Kultur als symbolischem Sinnsystem den Diskurs des „cultural turn“. Ebenso bedeutend, wenn auch methodologisch nicht deckungsgleich, ist der Beitrag von Johannes Fabian „The Time and the Other“ (1983), in dem die Konstruktion des geschichtslosen exotischen Anderen durch die Ethnographie diskutiert wird. Von großer Bedeutung für den Akt der Befreiung der Sozial- und Kulturanthropologie von ihrem kolonialen Erbe ist die von Clifford und Marcus (1986) herausgegebene Arbeit „Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography“, in der zum Teil mit großem emotionalen Engagement, etwa im Fall von Talal Asad, die koloniale Repräsentation des Anderen durch die Ethnographie kritisiert wird. In „The Predicament of Culture“ (1988) entwickelt James Clifford eine kritische Historiographie der Ethnologie des 20. Jahrhunderts und widmet sich in diesem Zusammenhang insbesondere der Feldforschung und teilnehmenden Beobachtung als distinkte methodologische und epistemologische Kernelemente der Disziplin.

Cliffords Arbeit analysiert die von jeweils spezifischen politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen, wissenschaftlichen (besonders was den Aufbau und die Abgrenzung der Ethnologie als wissenschaftliche Disziplin betrifft), sozialen und psychologischen Motiven geprägte diskursive Produktion des kulturell Anderen in den klassischen ethnographischen Texten. Damit wird die Autorität ethnographischer Texte über die authentische Repräsentation des kulturell Anderen hinterfragt und neu bewertet. Einen ähnlichen Weg beschreitet Clifford Geertz (1990) in seinem Beitrag „Die künstlichen Wilden. Der Anthropologe als Schriftsteller“. Geertz zeigt, dass die Beurteilung der Repräsentationen fremder Kulturen in den Texten der klassischen Ethnographie einer eingehenden Analyse der Lebensumstände, Motivationen und der Interessen der Autoren dieser Dokumente bedarf. Die Interpretation von Kultur wird hier im wörtlichen Sinne zur Auseinandersetzung mit Texten. Das kontrapunktische Lesen und Interpretieren dieser Texte soll dazu dienen, die unter den Sedimenten wissenschaftlicher Autorität verschüttete Vielstimmigkeit interkultureller Erfahrung freizulegen. Die Ethnologie eines Clifford Geertz überschreitet damit eindeutig die Grenzen der empirischen Sozialwissenschaft und betritt das weite Feld der kulturwissenschaftlichen Forschung. Dieser Schritt ist jedoch durchaus beabsichtigt. Geertz rückt bereits in „Dichte Beschreibung“ (1983) die Interpretation fremder Kulturen in die Nähe der Literaturwissenschaft. Dies bezieht sich nicht nur auf die Rede von der Kultur als Text, sondern ergibt sich auch aus einer Fülle von Anspielungen, in denen beispielsweise das Verstehen dessen, was im Inneren von Fremden vorgeht, mit dem Lesen eines Gedichtes verglichen wird.<sup>11</sup>

---

10 Geertz legt die Grundzüge dieser interpretativen Kulturanthropologie unter anderem in „Dichte Beschreibung“ (1981) dar.

11 Vgl. Geertz (1983), S. 307.

Gewissermaßen stilbildend für die Anhänger des ‚cultural turn‘ ist eine wiederum von James Clifford in „The Predicament of Culture“ (1988) entwickelte epistemologische und methodologische Perspektive, welche die Auflösung des ungleichen Austausches zwischen ‚Feldforscher‘ und ‚Eingeborenen‘ vorschlägt. In diesem Sinne wird eine auf Multivokalität ausgerichtete postkoloniale Ethnographie skizziert. Jenseits der durch spezifische Machtverhältnisse konstruierten Wahrheitsregime und Bedeutungsökonomien über das Andere soll die postkoloniale ethnographische Repräsentation die Vielschichtigkeit der Prozesse intersubjektiven Verstehens thematisieren.<sup>12</sup>

Damit wird eine epistemologische Wende anvisiert, die sich die Pluralisierung möglicher Erkenntniswege und Repräsentationen zum Ziel macht.<sup>13</sup> Inwieweit dieses Ansinnen praktisch umsetzbar ist, bleibt offen. Bei James Clifford erfolgt die Pluralisierung der Ethnologie bekanntlich ex post, aus der Perspektive des Historikers heraus. Auch Geertz entfaltet in „Dichte Beschreibung“ zwar reichhaltige erkenntnistheoretische Überlegungen, gleichzeitig erfährt der Leser jedoch wenig Präzises über die Methoden, mit denen eine „Dichte Beschreibung“ tatsächlich zu realisieren sei.

In der deutschsprachigen Ethnologie ist diese Diskussion insbesondere in dem von Berg und Fuchs im Jahre 1995 herausgegebenen Band „Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation“ abgebildet worden. In diesem Zusammenhang ist auch das Œuvre eines Clifford Geertz nicht von Kritik verschont geblieben. Insbesondere die Metapher von der Kultur als Text, die den Wissenschaftler in den Rang eines „privilegierten Lesers der selbstgesponnenen Bedeutungsgewebe, in welche die Handelnden verstrickt scheinen“ (Fuchs 1997, S. 143) erhebt, ist durch eine Perspektive abgelöst worden, die ähnlich wie bei Clifford, den interaktiven Charakter der Interpretation kultureller Systeme ins Zentrum rückt. Die ‚Eingeborenen‘ sind nicht länger Objekt sozialwissenschaftlicher Forschung, sondern müssen als gleichberechtigte Partner begriffen werden. Die Wahrnehmung des Wissenschaftlers muss sich mit der Sichtweise der Handelnden auseinandersetzen. Die dichte Beschreibung ist dann das Abbild eines multivokalen Diskurses unterschiedlicher Akteure und ihrer Wahrnehmungen.

Das Wort von der Krise der ethnographischen Repräsentation und die Einforderung einer neuen weil vielstimmigen Ethnologie gehört heute zum „common sense“ junger Nachwuchswissenschaftler.

‚Erneuerungsbewegungen‘ treten häufig mit hohem moralischen Anspruch auf; dies gilt auch für die sogenannte ‚Polyphone Ethnologie‘, wie sie sich in Berlin jüngst präsentiert hat.

<sup>12</sup> Vgl. Clifford (1988), S. 21ff.

<sup>13</sup> Clifford exemplifiziert seine Überlegungen an weiteren Beispielen, etwa der Inszenierung exotischer materieller Kulturen in europäischen Sammlungen und Museen und der damit einhergehenden Konstruktion kultureller Geographien und Orte. (Vgl. Clifford (1988), S. 189ff).

„Polyphonie als Paradigma versucht die Stimmenvielfalt des soziokulturellen Kontextes zu greifen, ohne die einzelnen Stimmen – sowohl der „Erforschten“ als auch der „Forschenden“ – verstummen zu lassen. [...] Polyphonie als Methode verschiebt dabei den ethnographischen Blick auf das ethnographische Gehör. Dieses vermag lokale Stimmen zu vernehmen, die vormalig Ungehörtes, Unerhörtes zum Ausdruck bringen. Die Stimmen des lokalen sind vielfältig, spezifisch, widersprüchlich. Vergleichbar einer musikalischen Sensibilität können Stimmen wahrgenommen werden, die bisher in der Forschung kein Gehör fanden.“ (Guzy 2002, S. 8)

Eine „musikalische Sensibilität“ zur Wahrnehmung von „ungehörten“ und vielleicht auch unerhörten Stimmen ist zweifellos ein hübsch formuliertes Anliegen, das zur Schließung junger ‚Wissenschaftlerwirgruppen‘ die nötige Prise Establishmentkritik einbringt. Sie beinhaltet aber keine Aussage über methodengeleitete Erkenntnis. Der Begriff „musikalische Sensibilität“ bezeichnet eine menschliche Erlebnismöglichkeit, die zwischen Kognition und Emotion angesiedelt ist. Den meisten Feldforschern sind ähnliche Wahrnehmungsprozesse, auch ‚Inspiration‘ genannt, durchaus bekannt. Als Anleitung zur Feldarbeit ist ein solcher Übergang von methodengeleiteter Erkenntnis zum auratischen Erlebnis eher kontraproduktiv. Inspiration ist nicht erlernbar, sie wird einem Menschen zu Teil. Als ‚Gabe‘ oder ‚Gnade‘ ist sie mithin das Gegenteil sozialwissenschaftlicher Erkenntnisarbeit.

Wesentlich interessanter hingegen als umfängliche disziplinkritische Exkurse sind Beiträge, die sich explizit mit methodologischen Fragestellungen beschäftigen. In Siegmund Jostens Beitrag „Wer bestimmt die Spielregeln im Feldforschungsprozess?“ (1991) wird auf konkrete Weise deutlich, was die Herausforderung des Forschers durch selbst- und machtbewusste Informanten auf dem Feld der Methodologie bedeutet. Die Feldforschung wird als vielschichtiger Aushandlungsprozess von Fragestellungen und Erkenntniswegen erkennbar. Spittler (2001) hat uns (ohne umfängliche Exkurse zum Thema ‚Kultur als Text‘) in seinen Überlegungen zur Feldforschung darauf aufmerksam gemacht, das Studium ethnographischer Texte ebenso als Teil der Feldforschung zu begreifen wie den physischen Aufenthalt in einem Dorf, einer Stadt oder Region.

Die Entscheidung über die Art der wissenschaftlichen Repräsentation fällt jedoch am Schreibtisch des Wissenschaftlers. Ihre Glaubwürdigkeit bezieht sie durch die Stichhaltigkeit ihrer Argumentation und ihre methodologische Transparenz. Ihre Autorität und Aussagekraft muss sie sich vor einem wissenschaftlichen Publikum und anderen Öffentlichkeiten verdienen. Zu diesen Öffentlichkeiten gehören selbstverständlich auch die Gastgeber, Informanten und Diskussionspartner des Ethnologen. In diesen Zusammenhang gehört, wie Schiffauer betont<sup>14</sup>, der Tatbestand, dass der Ethnologe nicht mehr ausschließlich über jene Anderen schreibt, die weit entfernt sind. Die Anderen rezipieren die ethnologischen Texte und Monographien und beziehen Stellung. Sie kom-

---

14 Vgl. Schiffauer (1997), S. 165.

mentieren, kritisieren, schreiben Gegenreden oder produzieren neue Entwürfe. Dieser Prozess lässt sich in den Metropolen des Südens beobachten, wo er von urbanen Intellektuellen, Künstlern und Wissenschaftlern, aber auch von radikalen politischen Bewegungen getragen wird. Er findet seinen Ausdruck auf internationalen Konferenzen, weil die Anderen längst als Wissenschaftler Zugang zu diesen Foren haben. Schließlich manifestiert er sich in akademischen Debatten, die über längere Zeiträume geführt worden sind und den alten Gegensatz zwischen Forscher und Erforschten transformiert haben. Welche Konsequenzen dies haben kann, zeigt die von Albert Wirz (1997) in seinem Beitrag „Das Bild vom Anderen, Möglichkeiten und Grenzen interkulturellen Verstehens“ auf anschauliche Weise dargestellte Debatte zwischen Marshall Sahlins und dem srilankischen Ethnologen Gananath Obeyesekere über die Interpretation und Bewertung der Ermordung des englischen Entdeckers und Eroberers James Cook im Jahre 1779 auf Hawaii. Sahlins interpretiert Cooks Ermordung im Kontext der nativen Religion der Hawaiianer. Cook wird als Verkörperung des Fruchtbarkeitsgottes Lono gefeiert und am Ende eines mehrmonatigen politisch-religiösen Rituals aus demselben Grund getötet. Im Gegensatz dazu bewertet Obeyesekere die Ermordung als einen intentionalen politischen Mord an einem potentiellen Eroberer.

Er kritisiert Sahlins' Interpretation als Perpetuierung des imperialistischen Mythos vom ahnungslosen Wilden.<sup>15</sup> Die in vier Bänden dokumentierte Debatte zwischen dem Doyen der substantivistischen Wirtschaftsanthropologie Sahlins' und dem in Princeton lehrenden Obeyesekere dokumentiert die Transformation der Blickrichtung der Ethnologie als Wissenschaft. Dieser Blick hat seinen Ursprung nicht mehr ausschließlich in Europa oder Nordamerika.

Man findet diese Zusammenhänge auch in peripheren Lokalisationen auf dem Lande. Während meiner Forschungen über die Ökonomie der Aulad Ali Beduinen in der Westlichen Wüste Ägyptens in den Jahren 1994/95 und den dieser Arbeit zugrundeliegenden Aufenthalten in den Jahren 1997 bis 2000 war die Auseinandersetzung mit den Feldforschungen anderer Ethnologen ein fester Bestandteil der Konversationen im Männerzimmer der beduinischen Haushalte. Neben der gut erzählten Anekdote stand bei diesen Gesprächen eine differenzierte Betrachtung der Forschungsstile und insbesondere des sozialen Verhaltens der Ethnologen im Mittelpunkt der Betrachtungen. Dabei ging es insbesondere um die Kontinuität der Beziehung, belegt durch regelmäßige Besuche (insbesondere nach der Feldforschungsphase), als auch die (mündliche) Präsentation von Forschungsergebnissen und die Bereitschaft zur Diskussion. Auf diese Weise habe ich ein beduinisches Bild der Forschungsgeschichte in der Westlichen Wüste Ägyptens erhalten, dass aufschlussreich war und zur Verbesserung meines sozialen Verhaltens, besonders jedoch zur Verfeinerung von Forschungsmethoden beigetragen hat. Die Arbeit von Obermeyer (1973) zur politischen Anthropologie beduinischer Gesellschaften

15 Vgl. Wirz (1997), S. 160ff.

oder der Beitrag von Walter Rusch und Lothar Stein (1988) über Siwa und die 'Aulad Ali, Hans Detlev Müller-Mahns „Die 'Aulad 'Ali zwischen Stamm und Staat“ (1989) und die Monographie „Bedouin, Settlers, and Holiday-Makers“ (1998) von Donald Cole und Soraya al-Tourkey sind bis heute Gegenstand beduinischer Diskurse über Wissenschaft und beduinische Gesellschaft. Im günstigsten Fall können die Beiträge der Ethnologen die Selbstreflexion einer dörflichen Gemeinschaft, eines Stammes oder einer Gesellschaft befruchten.

Häufiger noch fließen die (überwiegend mündlich tradierten) Forschungsergebnisse in ethnopolitische Bewegungen ein oder werden in folkloristisch orientierte Identitätskonstrukte (nicht selten in der lokalen Tourismusindustrie) integriert. Beide Ansinnen werden von lokalen Politikern und Unternehmern bisweilen recht offensiv betrieben. In der Regel geht es dabei um den Wusch nach einer ‚affirmativen Geschichtsschreibung‘.

„Wir brauchen ein großes Buch über unsere Geschichte, unsere Sitten und Gebräuche. Das ist politisch und wirtschaftlich wichtig. Wenn man sagen kann, wer man ist, kann man auch Forderungen stellen. Wir würden Dich bei einer solchen Arbeit voll unterstützen. Schreibe uns das Buch über die Aulad Ali.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1994, Al-Qasr, Ägypten)

Ich habe dieses Buch nie geschrieben und statt dessen den unbequemen Blick in die Geldbörse beduinischer Unternehmer riskiert. Das Zitat macht jedoch deutlich, mit welchen Problemen man zu tun hat. Die politischen Strategien lokaler Akteure kümmern sich wenig um wissenschaftliche Genauigkeit.

Neben den genannten Arbeiten, deren gemeinsamer Nenner die grundlegende Auseinandersetzung mit der Disziplin Ethnologie und ihrer historischen Genese ist, existieren eine ganze Reihe empirisch angelegter Arbeiten. Diese Arbeiten haben entscheidender noch als disziplinkritische Diskurse dazu beigetragen, essentialistische Schlagwörter und Etikette wie ‚Tradition‘ oder ‚Tribalismus‘ zu dekonstruieren und einem differenzierten Verständnis zugänglich zu machen. Von großer Bedeutung für die Ethnologie und Geschichtswissenschaft ist in diesem Zusammenhang natürlich Hobsbawms und Rangers Beitrag „The Invention of Tradition“ (1993). Die Arbeit zeigt unmissverständlich auf, dass die Traditionen einer Gesellschaft kein authentisches, unverbrüchliches Bild der historischen Kontinuität bestimmter Normen, Symbole und Praktiken repräsentieren, sondern einen von spezifischen Interessen geleiteten, kosmologischen Akt der Selbsterfindung darstellen. Für den arabischsprachigen Orient haben Clifford und Hildred Geertz und Lawrence Rosen (1979) am Beispiel Marokkos, Emmanuel Marx (1978) am Beispiel nomadischer Gesellschaften in Israel und Ägypten die vielschichtige Komplexität der orientalischen Gesellschaften sichtbar gemacht.

Schließlich hat Dale Eickelman in seinem Beitrag in „The Middle East, an Anthropological Approach“ (1989) die Geertzschen Überlegungen aus „Dichte Beschreibung“ zu einer Kultur- oder Symbolanthropologie des Mittleren Ostens verdichtet. Eickelmans Arbeit entdeckt dem Leser die komplexe

Interdependenz zwischen symbolischen Codes und der jeweiligen sozialen, politischen und ökonomischen Praxis in Stämmen und Nationen, in Familien und bei Individuen, bei Männern und bei Frauen, bezüglich Religion und Wissenschaft, Stadt und Land. Er bewegt sich damit jenseits orientalistischer Klischees oder essentialistischer Konstrukte wie High Context/Low Context (Hall), Kollektivismus/Individualismus (Hofstede) oder Kulturstandards (Thomas).

Spätestens mit Ulf Hannerz' Beitrag „The World in Creolization“ (1987) hat sich die zeitgenössische Ethnologie explizit in die Globalisierungsdebatte eingeschaltet. Anstelle einer Perspektive, die sich mit abgeschlossenen, inselartigen Kulturen beschäftigt, steht die „Kreolisierung“, die Vermischung der Kulturen im Kontext der Globalisierung.<sup>16</sup> Kultur gilt hier als offener und widersprüchlicher Prozess im Sinne eines „work in progress“ (Hannerz 1987).

„There is a ‚management of meaning‘ by which culture is generated and maintained, transmitted and received, applied, exhibited, remembered, scrutinized and experimented with [...]. Where there is strain between received meanings on the one hand and personal experiences and interests on the other, and where diverse perspectives confront one another, cultures can perhaps never be completely worked out as stable, coherent systems; they are forever cultural ‚work in progress‘.“ (Hannerz 1987, S. 550)

Die sozialanthropologische Globalisierungsdebatte beschränkt sich jedoch nicht nur auf das Postulat von der Auflösung des Nationalstaates wie sie etwa von Appadurai (1993, S. 413) thematisiert wird. Der Diskurs über die Nation als ideologisches Narrativ oder Sentiment der Zugehörigkeit und Identitätsstiftung existiert unübersehbar weiter. Nur vollzieht er sich eben nicht ausschließlich innerhalb eines klar identifizierbaren Territoriums, eines klar beschreibbaren und abgrenzbaren Volkes oder homogener kultureller Bezüge. Vielmehr kann dieser Diskurs auch über nationale Grenzen hinweg durch Migrantenmilieus und Diasporagemeinschaften geführt werden.

Die globale Migration, legal oder illegal, hat die alten Dichotomien zwischen eigen und fremd, territorial und national definierter Heimat und Fremde, In- und Ausländern aufgebrochen und auf irritierende Weise transformiert. So zeigen uns Studien zur Anthropologie des Urbanen, etwa bei Schiffauer (1997c), dass sich das vermeintlich Andere längst im Innersten des Eigenen befindet. Spezifische Entwürfe von Islam, Arabität und Afrikanität werden ebenso in Berlin oder Paris konstruiert und gelebt wie in Kairo, Amman oder Nairobi. Am Beispiel der kurdischen Milieus in Deutschland wird offenbar, wie sich die Konzeptionalisierung einer Nation auf dem Territorium eines anderen Nationalstaates vollziehen kann.

Die zeitgenössische sozial- und kulturwissenschaftliche Forschung spricht hier von Diasporakulturen und transnationalen oder translokalen Netzwerken

16 Vgl. auch Hannerz (1992) und (1996).

und Gemeinschaften.<sup>17</sup> Die Thematisierung der Transnationalität von Migrantenmilieus und den grenzüberschreitenden Verbindungen der verschiedenen Spielarten von Diasporagemeinschaften ist unter anderem von Hannerz in „Transnational Connections“ (1996) oder in dem von Basch, Glick-Schiller und Szanton im Jahre 1994 herausgegebenen Band „Nations Unbound: Transnational Projects, Postcolonial Predicaments and Deterritorialized Nation-States“ vollzogen worden. Die genannten Arbeiten zeigen uns, dass die Teilnehmer des Diskurses über Wir-Gruppen, Milieus und Territorien nicht nur mit vielen Stimmen sprechen, sondern auch von verschiedenen Orten an diesem Gespräch teilnehmen. Begriffe und symbolische Kategorien wie Nationalkultur bei Hofstede oder Monokultur bei Thomas können mit dieser Dynamik nicht Schritt halten. Die ethnologische Globalisierungsdebatte erschöpft sich nicht in der Stilisierung einer globalen Homogenisierung versus einer wie auch immer gearteten Heterogenisierung. Dem Schreckgespenst einer globalen ‚McDonaldisierung‘ wird nicht einfach der ‚Jihad‘ (Barber 1996) gegenübergestellt. Gerade in der Auseinandersetzung mit Lokalität, neben ‚fremden Kulturen‘ ein weiteres Zuständigkeitsfeld der Ethnologie, entdeckt sich eine pragmatische kulturelle Praxis in der neben Selbstbehauptungswillen und Widerstand vor allem vielschichtige Aneignungsprozesse und Verflechtungen zu beobachten sind.<sup>18</sup>

Das Konzept der kulturellen Aneignung basiert auf der Beobachtung, dass globale Kultur in verschiedenen lokalen Kontexten rekontextualisiert und in lokale Bedeutungsmuster integriert wird. Insbesondere Konsumstudien haben hier einen wichtigen Beitrag geleistet, den Mythos lokaler Passivität angesichts einer vermeintlichen globalen, kulturellen Hegemonie des kapitalistischen Westens zu dekonstruieren. Studien, die diesem Rekontextualisierungskonzept folgen, haben erreicht, dass die Sozial- und Kulturwissenschaften nun den Handlungsspielräumen von Akteuren und der sozialen und kulturellen Praxis mehr Aufmerksamkeit schenken.<sup>19</sup>

Einen besonders radikalen Abschied von den analytischen und symbolischen Kategorien Nation und Kultur aber auch als Antwort auf die Konjunktur geo-kultureller Postulate im Sinne Huntingtons und dem Paternalismus des Inter- und Multikulturalismus findet man im provokativen anti-essentialistischen Manifest „Writing against Culture“ von Lila Abu-Lughod (1991). Abu-Lughod geht es nicht nur um eine „kritische Haltung gegenüber Denkweisen, die Kultur auf Einförmigkeit, Homogenität, Gesinnungsgleichheit und Konsens reduzieren“ (Geertz 1996, S. 65), sondern die Konzeption Kultur wird als Produkt eines hegemonialen Machtdiskurses und als Instrument zur Produktion von Ungleichheit generell in Frage gestellt.<sup>20</sup> „If ‚culture‘, shadowed by

---

17 Vgl. Kokot (2002), S. 96f. Einige Autoren sprechen deshalb von einem Prozess der ‚Glokalisierung‘.

18 Vgl. Wimmer (2002), S. 78f.

19 Vgl. Çağlar (1997), S. 180f.

20 Vgl. Abu Lughod (1991), S. 147ff.



coherence, timelessness, and discreteness, is the prime anthropological tool [...] and difference [...] tends to be a relationship of power, then perhaps anthropologists should consider strategies for writing against culture.“ (Abu-Lughod 1991, S. 147)

Wie immer man zu Abu-Lughods Thesen stehen mag, eines ist auch hier klar erkennbar: Die unbedingte Auseinandersetzung mit den Bedingungen und Machtverhältnissen, in welche die Produktion von Wissen und Repräsentationen über Gruppen, Ethnien, Kulturen und Nationen eingebettet sind. Abu-Lughod's anti-essentialistische Argumentation ist auch von anderen Ethnologen aufgegriffen worden.

Die Berliner Ethnologin Ayse Çağlar formuliert das Projekt „Writing against Culture“ in ihrem Beitrag „Hyphenated Identities and the Limits of Culture“ (1997) wie folgt:

„We can avoid this by writing ‚against culture‘; that is, against the popular tendency to freeze cultural differences between groups of people on ethnic lines, to assume that each culture is internally homogenous and that multiple loyalties imply potentially conflictual ethnic/national loyalties. [...] In writing ‚against‘ culture (or ethnicity) we thus seek to discover more hidden forms of identification and to highlight the arguments of identity within ethnic collectivities about who ‚they‘ are and thus who may legitimately represent ‚them‘ and ‚their‘ interests or loyalties in the public arena.“ (Çağlar 1997, S. 175f.)

Interkulturalistische Kategorien wie Nationalkultur (Hofstede) oder Monokultur (Thomas), aber auch die Dichotomisierung menschlicher Erkenntnismöglichkeiten in „westlich“ und „nicht westlich“ oder „aristotelisch“ und nicht „aristotelisch“ in der Entwicklungsethnologie, können diese Dimension nicht erfassen. Als analytische Kategorien sind sie also untauglich. Als symbolische Kategorien beschränken sie die Erkenntnis- und Handlungsmöglichkeiten von Individuen und Gruppen auf vermeintliche kulturelle Identitäten und Traditionen.

Die kulturelle Sinnproduktion gestaltet sich als ein entgrenzter Fluxus.<sup>21</sup> Dieser Fluxus strömt als elementare Form der kulturellen Praxis beständig durch unterschiedliche Milieus, Subkulturen und Territorien und verwischt auf

21 Der Begriff Fluxus ist der gleichnamigen Kunstbewegung der späten fünfziger und sechziger Jahre des 20. Jahrhunderts in Europa entlehnt. Die Fluxus-Idee und die Happening-Kunst inszenierten Kunst als offenen, unmittelbar erlebbaren, aber nicht vorhersehbaren Prozess. Neue Materialien, Mittel, Techniken und Stile wie Honig, Fett, Filz und Kupfer bei Joseph Beuys oder eine zur Kunst erklärte Straße in Paris bei Wolf Vostell, aber auch die Provokationen eines Bazon Brock sollten Erstarrung vermeiden und den Blick auf prozesshafte Beweglichkeiten richten. Die Heterogenität und verwirrende Widersprüchlichkeit, der anarchische Esprit der Szene, ihr provokanter Eklektizismus und gewollter Dilettantismus sowie die synkretistische Vermischung und Aufhebung der überkommenen Grenzlinien zwischen „Kunst“ und „Realität“ stand für eine Haltung, die der Unmittelbarkeit und der Spontanität huldigte.

diese Weise imaginäre Grenzen. Seine Kennzeichen sind eben nicht Exklusivität, Homogenität und historische Kontinuität, sondern transnationale, transkulturelle und translokale Zusammenhänge, Austausch- und Mischungsverhältnisse.

Die individuellen und kollektiven Akteure dieses Fluxus sind keine ‚Kulturroboter‘. Ganz im Sinne des Begriffes der „knowledgeable agents“ von Giddens (1984) haben wir es mit kognitiv kompetenten Akteuren zu tun. Diese Akteure verfügen über die Fähigkeit zur individuellen und kollektiven Stellungnahme gegenüber lokalen, globalen und verflochtenen Bedeutungsmustern als auch gegenüber den offiziellen Ideen, Ideologien und Normen ihrer jeweiligen kulturellen und gesellschaftlichen Umfelder.<sup>22</sup>

Die Elemente dieser Fähigkeit zur Stellungnahme und Entscheidung sind Innovation und Flexibilität, Aneignung oder Ablehnung als individuelle und kollektive Erkenntnis- und Handlungsmöglichkeiten in allen menschlichen Gesellschaften. Diese Erkenntnisse gehören seit langer Zeit zum Rüstzeug sozialwissenschaftlicher Forschung. „Akteure handeln unter einem ihnen jeweils gegebenen Arrangement von institutionell geregelten Lebensordnungen. Ihr Handeln hat aber seinerseits Rückwirkungen auf diese Arrangements, die nicht ‚natürlich‘ sondern durch Entscheidungen [...] sozial konstruiert sind.“ (Offe 2001, S. 419)

Die Betonung der Handlungskompetenz der Produzenten von Kultur stellt eine radikale Gegenposition zu den Postulaten der Interkulturalisten dar. In diesem Sinne ist der Kontakt mit Akteuren anderer subkultureller Kontexte keine per se konfliktträchtige Grenzsituation, wie Alexander Thomas behauptet. Vielmehr gehört die Antizipation oder die Aneignung divergierender Denk- und Verhaltensrepertoires zur „Pragmatik der (globalen) kulturellen Produktion.“

„Was alle Menschen miteinander verbindet und was es ihnen ermöglicht, die kulturelle Landschaft in Bewegung zu setzen und sich selbst in ihr zu bewegen, ist die Fähigkeit, auf der Suche nach einem Kompromiß Sinn und Nutzen in Übereinstimmung zu bringen. Dies möchte ich die Pragmatik der kulturellen Produktion nennen.“ (Wimmer 1997, S. 133)

Die individuellen Akteure, Gruppen und Milieus dieses Fluxus operieren mit Orientierungsmustern, die deutlich voneinander abweichen können. Sie bestehen, wie Elwert (1996) hervorhebt, in drei grundlegenden Strukturen:

- Semantische Struktur: Begriffe, Unterscheidungen
- Relevanzstruktur: Wichtigkeitshierarchien
- Plausibilitätsstruktur: Formen des (logischen) Schließens<sup>23</sup>

Diese Strukturen äußern sich „in Funktionen, Wissen, Symbolen und Routinen“ (Elwert 1996, S. 57) und stellen dem prinzipiell weltoffenen Men-

---

22 Vgl. Fuchs (1997), S. 146f.

23 Vgl. Elwert (1996), S. 56f.

schen notwendige Mittel zur Reduktion von Komplexität zur Verfügung.<sup>24</sup> Das erfordert einerseits Trennschärfe und andererseits (und oft zugleich) breite Anschlussflächen. Flexibilität ist damit für den Vermittlungsraum Kultur unbedingt erforderlich.

Zu dieser Flexibilität gehört die Fähigkeit zu Innovationen und der Fusion von Symbolen. Zugleich muss Kultur (aus der Perspektive der Akteure) auch Abgrenzung leisten, damit die Menge der potentiellen Kommunikations- und Handlungspartner fassbar bleibt. Diese zur Flexibilität und Fusion simultan erbrachte Abgrenzungsleistung muß langfristig stabil erscheinen, um Kommunikationswert zu haben. Ihre Unterscheidung in bewusste und vorbewusste Kategorien ist ein schwieriges Unterfangen. Wenn man die Globalisierung als multidimensionalen Austauschprozess begreift, der Kognition und Handlung gleichermaßen betrifft, dann gehört zu diesem Austausch auch die zunehmende Bewusstmachung und Reflektion unterschiedlicher Muster zur Reduktion von Komplexität. Globalisierung erscheint in diesem Sinne als Bewusstmachungs- und Rationalisierungsprozess.

In der Praxis werden die Akteure von sozialen, politischen, ökonomischen und kulturellen Faktoren und Strukturen beeinflusst, ihr Denken und Handeln formen diese jedoch gleichermaßen. Die Aushandlung normativer und symbolischer Ordnungen und der sozialen, politischen und ökonomischen Praxis verlagert sich von übergeordneten gesellschaftlichen oder kulturellen Metaebenen zunehmend in die Bereiche von intra- und transgesellschaftlichen Milieus.

Es existiert keine Grundstruktur wie die „stille Sprache“ (Hall), die „mental Programme“ (Hofstede) oder „Kulturstandards“ (Thomas), die so bedeutungsmächtig wäre, dass sie die kognitive Kompetenz der Handelnden überdecken könnte. Binäre Oppositionen zur Beschreibung kultureller Differenz, wie etwa „monochronisch/polychronisch“ bei Hall oder „hohe Machtdistanz/niedrige Machtdistanz“ bei Hofstede, aber natürlich auch im deutsch-chinesischen Verhandlungsbeispiel von Thomas, scheitern in einer Welt, in der Wahrnehmungsmuster und Verhaltensrepertoires sich weder national, territorial oder kulturell eindeutig abgrenzen lassen. „Verschweigen und Verdecken“, „Schönreden“ und „Aussitzen“ sind ebenso wenig exklusive Merkmale bestimmter kultureller „mindsets“ wie die „nüchterne, rationale Darlegung von Ansichten und Meinungen“.<sup>25</sup> Die genannten Verhaltensmuster gehören zu einem globalen Arsenal möglicher Führungsstile, die man in kulturell sehr unterschiedlichen Gesellschaften finden kann.

Der Begriff ‚interkulturelle Kommunikation‘ muss auch deshalb als Konstrukt eines überkommenen binären Denkens in national- und monokulturellen Oppositionen entlarvt und überwunden werden. Die interkulturalistische Perspektive versteht Kultur falsch, weil sie annimmt, es handle sich bei ihr um so etwas wie ein ‚Gesetzbuch‘ verbindlicher Werte, Normen, Symbole

24 Luhmann 2000, S. 7f.

25 Vgl. Kapitel. 3 „Interkulturalismus“ und Kapitel 4 „Hinter den Kulturkulissen“.

und Praktiken, die durch sakrale oder säkulare Belohnungs- und Bestrafungssysteme stabilisiert werden.

Trotz unterschiedlicher Geschwindigkeiten, verschiedener ökonomischer und technologischer Bedingungen, ungleich verteilter politischer und diskursiver Macht müssen wir uns daran gewöhnen, dass die Auflösung der großen Strukturen und Narrative Nation, Territorium, Volk, Kultur, Tradition im Kontext des Transformationsprozesses ‚Globalisierung‘ keine exklusiven westlichen Phänomene darstellen.

Die damit verbundene Notwendigkeit einer Neuorientierung der Moderne, die bei Beck, Giddens und Lash (1996) unter den Sammelbegriffen „Reflexive Modernisierung“ und „Posttraditionalität“ verhandelt wird, ist eine Herausforderung für alle Gesellschaften. Die Pluralisierung von Lebensstilen und Wertorientierungen ist ebenso wenig auf den Westen beschränkt. Man findet sie ebenso – wenn auch unter schwierigeren Bedingungen – in den Ländern des Südens oder in ostasiatischen Gesellschaften. Sie gehören zur globalen Herausforderung einer „verwobenen Moderne“ (Randeria 1999). Vor dieser Herausforderung stehen ägyptische Beduinen ebenso wie jemenitische Ministerialbeamte oder deutsche Langzeitexperten aus Feldafing. Im Zentrum dieser Herausforderung steht das Verständnis und die Organisation multipler Heterogenität.

Kultur als Fluxus darf aber nicht als Idylle der Hybridität und des fröhlichen Synkretismus missverstanden werden. Die Evidenz von Innovation, Flexibilität und Pragmatismus sind nicht automatisch gleichbedeutend mit friedlicher Pluralität. Globalisierung schafft das paradoxe Phänomen, dass sowohl Kosmopolitismus als auch aggressiver Provinzgeist wachsen können. Diese Zusammenhänge gelten selbstverständlich auch für die Arenen der Projektarbeit und insbesondere für die dort involvierten individuellen Akteure.

Ein in Harvard ausgebildeter ägyptischer Ökonom, der als verlässlicher Verhandlungspartner geschätzt wird und auf den Empfängen der deutschen Botschaft ebenso charmant wie polyglott auftritt, kann in bezug auf seine Familie eine extrem konservative, den islamistischen Tugendvorstellungen nahekommende Haltung entwickeln. Ebenso ist es nicht verwunderlich, und bisweilen in den Bedingungen der Auslandsarbeit begründet, wenn ein deutscher Entwicklungsexperte, der seine Berufung zur Entwicklungszusammenarbeit in kapitalismuskritischen Debatten der 68er Studentenbewegung in der BRD erfahren hat, in Ägypten zum radikalen Kritiker der Überfremdung Deutschlands durch Ausländer wird. Die Entscheidung für eine bestimmte normative Orientierung oder eine Handlungsweise muss vom Individuum immer wieder neu getroffen werden. Starke Widersprüche und Brüche, die quer durch Personen und Milieus verlaufen, sind hier keine Ausnahme, sondern eher die Regel.

Zu der euphorischen Begrüßung kultureller Bastardisierung wider den Absolutismus des Reinen à la Salman Rushdie gehört auch die Erkenntnis, dass die Rekonstrukteure von Tradition, Ethnozentrismus, religiösen oder politischen Fundamentalismen und Häresiediskursen ebenso synkretistisch, pragmatisch

und flexibel aus dem globalen Arsenal von Rhetoriken, Symbolen, Ideologien, Strategien und Technologien schöpfen. Konzeptionen wie die kulturelle Vielfalt auf der Basis von Hybridität bei Bhabha (2000) oder die Ökumene eines globalen Kosmopolitentums bei Hannerz (1996) tendieren vor diesem Hintergrund zum intellektuellen Konstrukt oder zur Wunschvorstellung.

Neben der unbestreitbaren Evidenz einer „kreolisierten Welt“ bleiben Grenzen, Grenzziehung und Ausgrenzung als Phänomene der aggressiven Selbstvergewisserung innerhalb von Prozessen der Wir-Gruppenbildung bestehen. Ihr Anspruch auf Authentizität und Legitimität zersplittert zwar an der Evidenz kultureller Komplexität und macht sie als interessegeleitete Machtdiskurse erkennbar, damit verlieren sie jedoch nicht ihre Faktizität in der Praxis. Durch Pierre Bourdieus Arbeit „Entwurf einer Theorie der Praxis“ (1979) wissen wir, dass die Dimensionen der Interessen und des strategischen Handelns von zentraler und eigenständiger Bedeutung sind. Die Strategie ist nicht etwa das Produkt der Einhaltung einer explizit gesetzten und eingehaltenen Norm und auch nicht eine Regulierung durch ein unbewusstes Modell.

Vielmehr ist sie das Produkt einer Bewertung der Stellung der jeweiligen Gruppen zueinander.<sup>27</sup> Die Abweichung der sozialen, politischen und ökonomischen Praxis von Normen, Werten oder symbolischen Ordnungen in Form von strategischem und interessegeleiteten Handeln ist von zentraler Bedeutung. Das von Elwert (1995) beschriebene Phänomen des „switching“ zeigt uns, wie religiöse, politische oder kulturelle Selbstzuschreibungen situativ, kontextuell und vor allem aus strategischen Motiven heraus von einem Extrem ins andere „umgeschaltet“ werden können.

Aus marxistischen Internationalisten werden radikale Nationalisten oder religiöse Fundamentalisten, die nun mit ebenso großer Inbrunst wie ehemals die Legitimität und kulturelle Authentizität ihrer neuen Weltbilder behaupten.<sup>28</sup> „One remarkable feature of we-groups is the process we call switching. That means a rapid change from one frame of reference to another. A class movement may become a nationalist one, a nationalist movement transform itself into a religious movement, or a religious network redefine itself as a class movement.“ (Elwert 1997b, S. 67)

Die Entwicklungszusammenarbeit ist in viel stärkeren Maße von materiellen Interessen bestimmt als es die Rhetorik der Programme und Reden von Ministern offenbaren. Auf der Ebene der Projekte ist dies offensichtlich, weil sich in der Praxis – jenseits kritischer Öffentlichkeiten – die Konsequenzen von nationalen, regionalen und lokalen Interessenpolitiken niederschlagen. Auf allen Verhandlungsebenen der Entwicklungszusammenarbeit findet man neben dem Phänomen des „identity-switching“ auch Formen des ‚Kultur-Bluffs‘ und

27 Vgl. Flaig (2000), S. 365.

28 Vgl. Elwert (1996), S. 59.

der ‚Kultur-Camouflage‘ zur Bemäntelung von Interessen. Die Praxis der Aushandlungsprozesse ist deshalb viel häufiger von kühler „rational choice“ geprägt, als manchen Ethnologen lieb ist.

„Natürlich arbeiten wir in den Verhandlungen mit Kulturargumenten. Die Einforderung von Respekt für die jordanische Kultur verschafft uns Luft und Zeit. Die deutschen Partner werden erst mal vorsichtig und etwas zurückhaltender. Sie wollen schließlich niemanden beleidigen. Auf diese Weise haben wir mehr Spielraum, um unsere Argumente zu entfalten.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Amman, Jordanien)

Der Verweis auf die transkulturellen Identitäten der beteiligten Akteure reicht hier zur Analyse nicht aus. Zumal diese Formen der Heterogenität von Identitäten und Wertorientierungen zwischen kognitiv kompetenten Akteuren ausgehandelt werden können. Die Evidenz kultureller Heterogenität muss in Beziehung zu materiellen Interessen, strategischem Handeln, der Frage von Macht und Teilhabe und institutionellen Arrangements gesetzt werden. Die individuellen Akteure sind keine dissoziierten Monaden, sondern immer auch soziale Wesen und Teilnehmer von Gruppen. Als solche werden weniger ihre kognitiven Potentiale in jedem Fall aber ihre Handlungsmöglichkeiten von spezifischen sozialen und politischen Strukturen und ökonomische Verhältnissen geprägt, die in dieser Arbeit ausdrücklich nicht als ausschließlich symbolische Ordnungen verstanden werden.

Bei einer ausgiebigen Qat-Runde in Aden an der auch jemenitische Entwicklungsexperten<sup>29</sup>, ein ehemaliger sozialistischer Funktionär und jetziger Autohändler sowie ein Mitarbeiter der GTZ teilnahmen, formulierte der Shaikh und Entwicklungsmakler<sup>30</sup> Yunis Abd-Al-Qadr wie folgt.

„Wir sind alle unterschiedlich. Wir sind unterschiedlich wie die Finger einer Hand. Über Unterschiede können wir beim Qat reden, weil der Qat uns öffnet, ohne uns zu benebeln. Thomas erzählt uns von deutschen Frauen und wir erzählen von jemenitischen Frauen. Das sind Unterschiede, und wir schmunzeln und reden als Freunde über sie. Und dann gibt es Politik und Geschäfte. Da geht es um Grenzen und Möglichkeiten. Ihr kennt jetzt die

---

29 Es handelte sich um lokale Mitarbeiter der GTZ und des UNDP.

30 Der Begriff Entwicklungsmakler orientiert sich an Bierschenk (1998). Als lokale Entwicklungsmakler verstehe ich unterschiedliche nicht formell an Projekten beteiligte lokale Akteure, welche die Projektmaßnahmen strategisch in bestimmte Richtungen zu lenken suchen. Im Fall von Yunis Abd-Al-Qadr handelt es sich um einen Vertreter eines strategischen Netzwerkes, das über Verbindungen in die Regierungskreise in der Hauptstadt Sanaa verfügt und lokal als tribale Gruppe auftritt. Aus der Sicht der städtischen Bevölkerung in Aden, die in der Zeit des sozialistischen Regimes eher säkular und modern orientiert war, handelt es sich bei Yunis um den Vertreter einer spezifischen Form der Retribalisierung von Politik und Wirtschaft, die von Sanaa aus betrieben wird.

Situation und die Personen, welche die Macht haben, die Regeln zu bestimmen. Der Sozialismus ist tot und die Qabili [hier: Stammeskrieger, Anm. d. Autors] haben ihn hier in Aden getötet. Es geht nicht um Freundschaft, sondern darum, die Regeln zu kennen und die Möglichkeiten zu nutzen.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Aden, Jemen)

In Dieter Weiss' Papier „Entwicklung als Wettbewerb von Kulturen“ (1994) finden wir zum Thema individuelle Akteure und Organisationskultur:

„Arabische Ökonomen, die z.B. in internationalen Geberinstitutionen arbeiten, agieren in einer anderen Organisationskultur entsprechend anders – in Kairoer Hochhäusern manchmal schon von Stockwerk zu Stockwerk. Das gleiche gilt offensichtlich für arabische Hochschullehrer an westlichen Universitäten oder Angestellte in multinationalen Unternehmen.“ (Weiss 1994, S. 18)

Hinter der hier offenkundigen Evidenz der kulturellen Flexibilität der arabischen Ökonomen verbirgt sich eine weitere Dimension, die wenig mit dem Begriff Kultur, aber viel mit den Begriffen Macht und Herrschaft, Strategie als rationales Abwägen von strukturell bedingten Handlungsmöglichkeiten und Handlungsgrenzen zu tun hat. Die Etage einer internationalen Geberagentur im ägyptischen Landwirtschaftsministerium kann für die ägyptischen Mitarbeiter eine Oase in einer Wüste aus Bürokratismus, Unterbezahlung und autoritären Vorgesetzte darstellen.

„Ich verdiene hier besser und meine Arbeit bringt Ergebnisse. Ich muß mich nicht mit einem ehemaligen General auseinandersetzen, der ausschließlich wegen Regimetreue und nicht wegen seiner Fachkompetenz eingesetzt worden ist.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Kairo, Ägypten)

Im jordanischen Planungsministerium bedeutet die Anwesenheit der GTZ für die jüngeren, überwiegend im Ausland ausgebildeten Beamten die Möglichkeit, ihr „global knowledge“ auch einzusetzen.

„In der Zusammenarbeit mit den beiden GTZlern können wir frei sprechen und unsere Kompetenz entfalten. Ich habe Ökonomie in England studiert, natürlich weiß ich, was teamwork ist. Die jordanischen Kollegen achten ängstlich auf ihre Claims, ihre klientelistischen Netzwerke. Es geht nur um Macht nicht um Lösungen, die für unser Land wichtig wären. Die Regierung schickt uns ins Ausland zum Studium. Dann kommen wir zurück und sollen wieder kuschen. Die internationalen Agenturen bieten mir hier zumindest gewisse Freiräume. Andernfalls müßte ich das Land verlassen.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Amman, Jordanien)

Im Kontext schwacher Staaten wie dem Jemen, in denen Gewalt als normales Mittel der Politik gilt, bieten internationale Dienste Schutz vor Verfolgung und Erpressung. Sie können durch ihre symbolische und materielle Präsenz zur Stabilisierung bestimmter Behörden beitragen. Ein jemenitischer Beamter:

„Wissen Sie, eigentlich ist es gar nicht so wichtig, was die GTZ hier im einzelnen macht. Wichtig ist, dass sie da sind, denn das bedeutet unsere Abteilung ist wichtig. Ich gewinne Planungssicherheit und muss nicht fürchten, im nächsten Monat in die Provinz abgeschoben zu werden oder meinen Bruder aus der Geiselhaft freikaufen zu müssen, nur weil ich eine kontroverse Entscheidung getroffen habe.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Sanaa, Jemen)

Der ‚cultural turn‘ hat eine Schwäche, die seiner Verwandtschaft zum Konstruktivismus geschuldet ist. Wer davon ausgeht, dass es vor allem symbolische Kategorien sind, auf „deren Grundlage die Handelnden ihre Wirklichkeit kognitiv organisieren und damit auf spezifische Weise sinnhaft produzieren“ (Reckwitz 2000, S. 50), hat Schwierigkeiten, die Welt der Interessen zu durchdringen.

Auch an anderer Stelle ist die Überbewertung von symbolischen Codes, Wissenskulturen und Milieuidentitäten zuungunsten der Analyse der sozialen, politischen und ökonomischen Praxis kritisiert worden. Ayse Çağlar weist (1997) darauf hin, dass die von Abu-Lughod propagierte „Anthropology of the Particular“ die Gefahr der Verkürzung der sozialwissenschaftlichen Analyse und Aussagekraft auf Mikrostrukturen und molekulare Subsubmilieus beinhaltet. Überall dort, wo die Durchlässigkeit, Flexibilität und Kurzfristigkeit dieser Milieus durch die wissenschaftliche Begeisterung für das Partikulare verdeckt wird, verbirgt sich, so Çağlars Argument, die Gefahr eines ‚Neo-Essentialismus‘, der die Identitätspolitiken bestimmter strategischer kultureller Formationen eher perpetuiert, anstatt sie kritisch zu hinterfragen. Das Andere als typische analytische und symbolische Kategorie der Ethnologie droht dabei in einen unreflektierten Prozess des ‚Othering‘ oder der Sakralisierung dessen zu münden, was nur immer fremd, partikular und spezifisch ist.

Die Ablösung der Gesellschaftstheorie durch die Kulturtheorie bleibt typisch für den ‚cultural turn‘. Der Kulturanthropologe Werner Schiffauer plädierte in einem Vortrag am Zentrum Moderner Orient (ZMO) in Berlin gar für eine umfassende Kulturwissenschaft, in der die Sozial- und Geisteswissenschaften aufgehen sollen. Interessanterweise mehrte sich in jüngster Zeit Widerstand gegen diesen Anspruch mancher Kulturwissenschaften. Dass solcher Widerstand ausgerechnet aus der Literaturwissenschaft kommt, ist auf den ersten Blick überraschend. Auf den zweiten Blick regt es jedoch zum Nachdenken an, weil an dieser Stelle – was im Wettstreit der Wissenschaften um die beste Welterklärung selten genug vorkommt – Grenzen eingestanden werden, anstatt eine nicht einlösbare Allzuständigkeit zu behaupten.

„Die Kulturwissenschaften erwecken heute den Eindruck, das vormalige ‚Eigene‘ in dem Maße zu entwerten, wie sie das ‚Fremde‘ und ‚Andere‘ überall eilfertig entdecken. ‚Fremdheit‘ wird dabei nicht selten zu einem Zauberwort, vor dem ein Verständnis übergreifender oder elementarer Strukturen gar nicht erst versucht wird. Der gegenwärtige Siegeszug der ‚Kulturwissenschaft‘ auf einem Feld, das einst von der ‚Gesellschaftstheorie‘ besetzt war, verdankt sich einer mikroskopischen Vielfalt, Fremdheit und



Diversifikation zahlreicher unübersehbar gewordener Kulturen, die sich nicht mehr mittels übergeordneter Strukturen und Theorien erfassen lassen. Die Faszination und Strahlungskraft des Fremden aber könnten sich in dem Maße schnell wieder verbrauchen, wie das Bedürfnis nach einem Verständnis des Eigenen wächst – und hier nach einer Einsicht in übergreifende, wohlmöglich gesellschaftliche oder ‚elementare‘ Strukturen.“ (Erhart 2000, S. 260-261)

## 6.1 Skeptische Sozialanthropologie

Es erscheint sinnvoll, inmitten der eifrigen Suche nach kulturellen Diversifikationen und eines merkwürdig unkritischen Vertrauens in die symbolische Kraft kultureller Zeichenvielfalt nach Analyseeinheiten und Erklärungsmustern zu suchen, die eine kritische Perspektive auf die Heterogenität der Kultur als Fluxus zulassen. Hierzu ist eine Besinnung der Ethnologie auf ihre Wurzeln als empirische und vergleichende Sozialwissenschaft notwendig.<sup>31</sup> Eine solche Orientierung möchte ich als ‚skeptische Sozialanthropologie‘ bezeichnen. Die skeptische Sozialanthropologie versteht sich eher als vergleichende Gesellschaftswissenschaft denn als Kulturwissenschaft. Zur Unterscheidung der skeptischen Sozialanthropologie vom ‚cultural turn‘ möchte ich zwei Beispiele anführen, die im folgenden zusammengefasst werden.

Das erste Beispiel behandelt ein spezifisches Phänomens, das sich bei Kommunalwahlen in Jordanien beobachten lässt.<sup>32</sup> Die jordanischen Wahllokale sind, ähnlich wie in Deutschland, mit Kabinen und Wahlscheinen, versiegelten Wahlurnen und einem Komitee ausgestattet. Die Möglichkeit zur geheimen und freien Wahl besteht. Ein Großteil der Wähler verlässt jedoch die Wahlkabine mit dem offenen Wahlschein in der hoch erhobenen Hand. Die Wahlentscheidung wird damit zum öffentlichen Akt. In einer auf den ersten Blick überzeugenden Interpretation offenbart sich hier ein zentrales Element der beduinischen Kultur und Weltanschauung in Jordanien.<sup>33</sup> Das öffentliche Bekenntnis stellt aus Eickelmans Sicht eine symbolische Demonstration der Prinzipien ‚Wahrhaftigkeit‘ und ‚Ehrenhaftigkeit‘ durch den Wähler dar. Es handele sich also um eine spezifische Verflechtung lokaler und regionaler beduinischer Wahrnehmungs- und Handlungsmuster mit dem westlichen Modell demokratischer Wahlen. Eine andere, mehr nach Machtstrukturen fragende und insofern skeptische Interpretation weist in eine andere Richtung.

31 Man sollte schließlich nicht vergessen, dass Gründer der Ethnologie wie Malinowski für eben jenen Status lange und schwer gekämpft haben.

32 Das Beispiel basiert auf einer Diskussion, die ich im Sommer 2002 mit Dale Eickelman am Wissenschaftskolleg zu Berlin geführt habe.

33 Eickelman benutzt anstelle des deutschen Wortes Weltanschauung den Begriff „world view“. Zur genaueren Erläuterung des Begriffes siehe Eickelman (1989), S. 228f.

Hier gilt die veröffentlichte Wahl als Merkmal und Instrument eines autoritären Regimes, das echte freie und geheime Wahlen nicht zulässt.

Inwieweit hier bestimmte beduinische Traditionen eine Rolle spielen, ist schwer zu beantworten. Immerhin befolgen auch nicht-beduinische Wähler in Jordanien das gleiche pseudodemokratische Ritual. Das Moment der Wahrigkeit und Ehrenhaftigkeit nach dem Motto ‚Seht alle her, ich habe nichts zu verbergen‘ transferiert den Akt der politischen Unterdrückung in die Sphäre der Moral. Der Staat nutzt und schürt diesen Transfer durch entsprechende Propaganda. Die Wahlentscheidung ist somit kein Ergebnis eines demokratischen Wettstreites zwischen unterschiedlichen Parteien, es ist eine Frage des Anstandes, die regierungsnahen Parteien zu wählen. Der Wähler demonstriert durch seine ‚moralische Integrität‘ die Unterwerfung unter den autoritären Staat.

Das zweite Beispiel bezieht sich auf einen Vortrag des Ethnologen Richard Rottenburg am Zentrum Moderner Orient (ZMO) in Berlin.<sup>34</sup> Richard Rottenburg stellte in diesem Vortrag die kontroversen Aushandlungsprozesse zwischen deutschen und einheimischen Experten in einem Wasserversorgungsprojekt in Afrika als Konfliktfeld unterschiedlicher kultureller Codes dar. Der Konflikt der kulturellen Codes und Verständnisse über Arbeit, Zeit oder Genauigkeit, so Rottenburg, hätte zu grundlegenden Problemen beim Betrieb des Wasserwerkes geführt. Rottenburg führte aus, dass das westliche Axiom des „technischen Spiels“<sup>35</sup>, also die Annahme, Arbeitsprozesse seien rational organisierbar und damit nicht kulturell definiert, auf ein kulturell eingebettetes Verständnis von Arbeit getroffen sei. In der anschließenden Diskussion wurde von einem Teilnehmer angemerkt, dass er Zweifel an der These über die kulturelle Kluft zwischen technischem Spiel und eingebettetem Verständnissen habe. Schließlich sei die pragmatische Aneignung neuer Technologien eher die Regel als die Ausnahme. Die erwähnten Konflikte könnten doch auch das Ergebnis von Interessenkonflikten sein. Interessant sei an dieser Stelle die Offenlegung empirisch belegbarer Tatbestände und Fakten wie schlechte Bezahlung der einheimischen Kräfte oder Korruption der involvierten Behörden. Rottenburgs Entgegnung bestand in dem Hinweis, dass sich schon in dieser Fragestellung ein grundlegendes erkenntnistheoretisches Problem verberge, das der Teilnehmer offenbar übersehe. Es sei unmöglich, zwischen Symbol und Praxis zu trennen.

Es gäbe in diesem Sinne keine Tatbestände, sondern nur Codes und kulturell geprägte Verständnisse von Tatbeständen. Die Unterstellung einer zweckrationalen Logik, wie sie die Frage nach (materiellen) Interessen beinhalte, könne in diesem Fall zu Missverständnissen, Missachtung oder gar moralischer Verurteilung führen.

In der Perspektive der skeptischen Sozialanthropologie ist die Trennung zwischen Symbol und Praxis notwendig. Ob man Kultur, wie Elwert (1996) als Restkategorie dessen bezeichnen muss, was nicht Recht, Politik und Wirtschaft

---

34 Der Vortrag wurde im Sommer des Jahres 2001 gehalten.

35 Zum Begriff „technisches Spiel“ vgl. Rottenburg (2001).

ist, lasse ich dahingestellt. Seine Kritik am zu breiten Spielraum und der unklaren Definition des kultursoziologischen Kulturbegriffes ist jedoch mehr als eine rhetorische Provokation. Hinter der Aussage steckt eine berechtigte Sorge des Empirikers. Der Irrgarten nativer Ideologien, erfundener Traditionen und Kulturbehauptungen birgt für die wissenschaftliche Analyse eine Fülle von Fußangeln und Stolpersteinen. Dies gilt umso mehr für den durch unterschiedlichste Motive gekennzeichneten Prozess der Inszenierung des Individuums zur öffentlichen Person. Je flüchtiger und heterogener ein kultureller Prozess ist, desto weniger zuverlässig ist er als analytische und explikative Kategorie. Dies gilt insbesondere dann, wenn es um die Analyse von komplexen Verhandlungssituationen geht, in denen kulturelle Differenz und Identität nur einen Faktor unter vielen anderen darstellen.

„Die Betriebsamkeit der Kulturwissenschaften kann vermutlich jene Lücken nicht füllen, die sich inmitten der Aufmerksamkeit auf regionale Motive, kulturelle Differenzen und Aspekte des Fremden gleichwohl bemerkbar machen: einerseits die Analyse von Strukturen, die das Eigene und das Fremde in ein Verhältnis zueinander setzen, eine Gesellschaftstheorie andererseits, die kulturellen Phänomenen ihren Platz in übergreifenden Strukturen zuweist.“ (Erhart 2000, S. 260-261)

Damit wird kulturelle Sinnproduktion keineswegs zur abhängigen Variable einer unvermeidlichen praktischen Logik, wie es Marshall Sahlins der formalistischen Wirtschaftswissenschaft vorgeworfen hat<sup>36</sup>, aber ihr wird ein Platz zugewiesen, der sie einer Analyse im Kontext anderer gesellschaftlicher Dimensionen zugänglich macht. Die analytische Trennung von Interessen, Weltbildern und Institutionen unterschlägt keinesfalls die vielfältigen Interdependenzen und Verflechtungen zwischen diesen Dimensionen gesellschaftlicher Organisation.

Sie soll Klarheit und Unterscheidbarkeit schaffen und operiert eben nicht mit einem allzuständigen Kulturbegriff. Wenn Kultur aber alles ist, dann ist sie gleichzeitig nichts. Der Begriff verliert seine analytische und explikatorische Kraft und wird zu einem Supermarkt der Bedeutungen.

Die Debatte, ob Interessen oder Ideen das Primat der Geschichte bilden, ist natürlich nicht neu. Sie gehört zu den Kernfragen der Sozial- und Geisteswissenschaften. Ähnlich wie Norbert Elias' Werk (1969) „Über den Prozess der Zivilisation“ gilt vielen die religionssoziologische Schrift Max Webers „Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ (1920) als Kronzeuge einer kulturwissenschaftlichen Lesart der (Wirtschafts-) Geschichte.

„Bei Max Weber stand dabei neben den historisch-strukturellen Gründen die Frage nach den inneren geistigen Antrieben zur Herausbildung des Kapitalismus im Vordergrund. Damit begab er sich in expliziten Gegensatz zu Karl Marx, der im 24. Kapitel des

---

36 Vgl. Sahlins (1981), S. 289ff.

Kapitals über die ursprüngliche Akkumulation die äußeren Zwänge in den Vordergrund gestellt hatte, denen sich der einzelne ausgesetzt sah.“ (Menzel 1992, S. 88).

Vor diesem Hintergrund ist Webers Arbeit auch als Beleg für die Gültigkeit der Rede vom „Konfuzianismus als Geist des ostasiatischen Entwicklungserfolges“ herangezogen worden.<sup>37</sup> Tatsächlich betont Weber in seiner Analyse des europäischen Industrialisierungsprozesses und der Herausbildung des Kapitalismus nicht nur die Notwendigkeit zur Entfaltung der produktiven Kräfte mit Hilfe des Staates, sondern auch die Genese einer bürgerlich-rationalen Weltauffassung. Weber geht es in seiner Untersuchung erstens um die Klärung der universalhistorischen Gründe der Entwicklung des okzidental Rationalismus mit seiner kapitalistischen Geisteshaltung in Abgrenzung zum orientalischen Kulturkreis. Ein zweiter Blick richtet sich auf die Unterschiede im okzidental Kulturkreis selbst, die er für die Ungleichzeitigkeit der Entwicklung zwischen den europäischen Ländern verantwortlich machte. Während Weber die Grundlagen des europäischen Sonderweges in „Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ religionssoziologisch begründet, wird letzteres auf strukturelle Faktoren zurückgeführt.

Die frühzeitige Herausbildung einer von aristokratischen Hemmnissen befreiten kapitalistischen Wirtschaftsgesinnung in den angelsächsischen Ländern war nicht nur das Ergebnis einer spezifischen Mentalität, sondern liegt auch darin begründet, dass die ökonomisch absteigende Klasse der Großgrundbesitzer ihre politische Macht weiterhin behaupten konnte, während das Bürgertum wegen einer verspäteten Industrialisierung zu schwach blieb. Weber hat in seinem Denken also stets beides im Blick, die Produktion von Sinn und Bedeutung und das Feld der praktischen Interessen.

In dem Aufsatz „Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen“ (1920) beurteilt Weber das Verhältnis zwischen Idee und Interesse auf exemplarische Weise:

„Interessen (materielle und ideelle), nicht: Ideen, beherrschen unmittelbar das Handeln der Menschen. Aber: die ‚Weltbilder‘, welche durch Ideen geschaffen wurden, haben oft als Weichensteller die Bahnen bestimmt, in denen die Dynamik der Interessen das Handeln fortbewegte.“ (Max Weber 1920, S. 252)

Allgemeinplätze wie ‚der Konfuzianismus als Geist des asiatischen Kapitalismus‘ sind Webers Denkweise fremd.

„[...] dass mit so vagen Vorstellungen, wie der (angeblichen!) ‚Weltfremdheit‘ des Katholizismus, der (angeblichen!) materialistischen ‚Weltfreude‘ des Protestantismus und vielem ähnlichen hier nichts anzufangen ist, schon weil sie in dieser Allgemeinheit teils auch heute noch, teils wenigstens für die Vergangenheit gar nicht zutreffen.“ (Weber 1920, S. 25)

---

36 Vgl. Simson (2000).

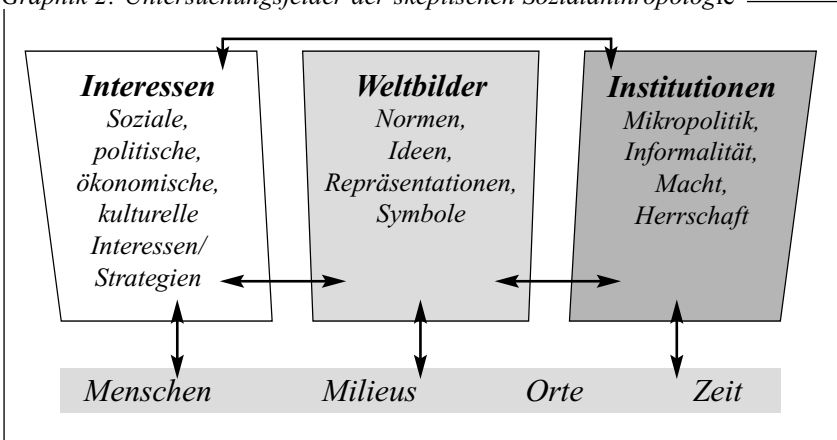
In der Rationalisierung aller Verhaltensweisen – und in diesem Sinne ist das Diktum von der „Entzauberung der Welt“ ja zu verstehen – besteht für Weber der Kern des Modernisierungsprozesses. Dabei geht es nicht nur um die bürgerliche rationale Weltsicht, sondern um strukturelle und institutionelle Formen der gesellschaftlichen Organisation in einer universalhistorischen Perspektive. An dieser Stelle unterscheidet sich auch Norbert Elias' Argumentation in „Über den Prozess der Zivilisation“ (1991) nur unwesentlich von Webers Perspektive. Die gesellschaftliche Organisation der Affektkontrolle ist ein Rationalisierungsprozess, dem Elias eine zentrale Rolle im Zivilisationsprozess zuweist.

Der essentialistische Kulturrelativismus von Hofstede, Hall und Thomas stellt dem eine ebenso statische wie umfassende Differenzhypothese entgegen, die als überkommen und empirisch nicht haltbar betrachtet werden kann.

Der postmoderne Kulturrelativismus des ‚cultural turn‘ konzentriert sich auf partikulare Wissenskulturen, Milieus und Individuen, welche in einem grenzüberschreitenden kulturellen Fluxus die ‚Ordnung der Dinge‘ sinnhaft produzieren. Die skeptische Sozialanthropologie – so wie sie in dieser Arbeit verstanden wird – übernimmt die Erkenntnisgewinne des ‚cultural turn‘ in bezug auf die Verortung der Dimensionen Kultur und kulturelle Identitäten im Kontext der Globalisierung. Sie fügt ihr jedoch Interessen und Strategien als eigenständige Untersuchungsfelder hinzu. Außerdem stellt die skeptische Sozialanthropologie die Frage nach der gesellschaftlichen Organisation der heterogenen Identitäten und widerstreitenden Interessen. Macht, Herrschaft und Teilhabe sind nicht nur symbolische Ordnungen, sondern haben eine materielle und auch physisch erlebbare Realität. Jede dieser Dimensionen wird ausdrücklich nicht als abhängige Variable kognitiver Ordnungen und kultureller Prozesse verstanden. Die Verflechtung der drei Untersuchungsfelder wird dabei keinesfalls unterschlagen. Wie im folgenden Schaubild ersichtlich, bezieht die skeptische Sozialanthropologie Menschen, Milieus, Orte und Zeit in ihr Untersuchungsinteresse ein. Die Kategorie ‚Menschen‘ betont das sozialanthropologische Verständnis des Menschen als kognitiv kompetenten und handlungsfähigen Akteur. Die Kategorie ‚Milieus‘ unterstreicht die Einbettung des Individuums in soziale Beziehungen und Gruppen, politische Strukturen und ökonomische Bedingungen. Der Begriff ‚Orte‘ repräsentiert die Lokalität als klassisches Thema der Ethnologie.

Schließlich deutet der Begriff ‚Zeit‘ auf die historische Dimension sozialanthropologischer Forschung hin, die gerade in jüngerer Zeit – etwa bei der Analyse ethnopolitischer Bewegungen und der Anthropologie der Gewalt (Klute 1999) – eine zunehmende Bedeutung gewinnt.

Graphik 2: Untersuchungsfelder der skeptischen Sozialanthropologie



Die skeptische Sozialanthropologie geht implizit davon aus, dass die produktive Organisation von Heterogenität letztlich alle Gesellschaften vor ähnliche Herausforderungen stellt. In diesem Sinne vertritt die vorliegende Arbeit die Position eines pragmatischen Universalismus. Perspektivisch geht es dabei in Anlehnung an Habermas' Überlegungen in „Die „postnationale Konstellation“ (1998), um die Frage nach demokratisch legitimierten und rechtsstaatlich abgesicherten Institutionen und Verfahren zur zivilen Aushandlung unterschiedlicher Ideen, Interessen und Strategien. Demokratie und Rechtsstaatlichkeit als zentrale Erfolge im Prozess der Zivilisierung Europas dürfen dabei durchaus als Orientierungsmuster fungieren, wenn klar bleibt, dass dieser „Zivilisierungsprozess“ (Senghaas 1998) bereits das Ergebnis einer verwobenen Moderne ist, zu der im Osten wie Westen, Norden wie Süden wichtige Beiträge geleistet worden sind. Es geht also keinesfalls um die Reetablierung eines normativen und moralischen Monismus im Stile eines ‚von Europa lernen, heißt siegen lernen‘.

Der Blick auf den Nexus zwischen Ideen, Interessen und Institutionen ist auch typisch für die Arbeiten des Entwicklungsökonomen Dieter Weiss. In Gegensatz zum essentialistischen Kulturalismus vollzieht sich Weiss' Denken über die Zusammenhänge zwischen Kultur und Entwicklung im Bewusstsein der Wandlungs- und Innovationspotentiale kultureller Systeme und ist stets mit dem nüchternen Blick des Ökonomen auf soziale, politische und wirtschaftliche Bedingungen verbunden. Das Papier „Entwicklung als Wettbewerb von Kulturen“ (1994) schenkt zwar, wie bereits gezeigt<sup>38</sup>, der Steuerungsfunktion kultureller Wertefelder und Prägungen einige Beachtung, die diskutierten Fallbeispiele sprechen jedoch eine deutlich andere Sprache. Nicht unverbrüchliche kulturelle Identität, sondern ein autoritäres Bildungssystem, das die

38 Vgl. Kapitel 2 „Entwicklungszusammenarbeit als interkultureller Dialog“.

Entfaltung kreativer Intelligenz unterbindet, wird als Ursache für den Mangel an innovativem wissenschaftlichem Denken an einer syrischen Universität ausgemacht. Das autoritäre und zentralistische Management in ägyptischen Behörden wird nicht als Kernbestandteil arabischer Mentalität, sondern als das Ergebnis politischer und ökonomischer Prozesse, die im arabischen Sozialismus wurzeln und an anderer Stelle als „Neo-Patrimonialismus“ (Pawelka 1985) beschrieben worden sind, interpretiert. Weiss' Thematisierung von kreativer Intelligenz als zentraler Ressource zur Mobilisierung von Entwicklungspotentialen ist deshalb kein kulturalistischer Aufruf zur Veränderung von Mentalität oder Identität. Vielmehr geht es um die Eröffnung von institutionell abgesicherten Spielräumen, in denen sich kreative Intelligenz als Voraussetzung für Problemerkennung und die Entwicklung innovativer Problemlösungsansätze entfalten kann. Die Evidenz der sozialen, politischen, ökonomischen und kulturellen Heterogenität der Globalisierung steht nicht im Widerspruch zu dieser Perspektive.

Wie Habermas in seinen Überlegungen zur kulturellen und emotionalen Verankerung von Demokratie und Rechtsstaatlichkeit in Europa zeigt, ist konfliktträchtige Heterogenität eher als Anlass und Anreiz zur Zivilisierung durch rationale Institutionen zu verstehen.

„Die europäische Entwicklung ist seit dem ausgehenden Mittelalter stärker als andere Kulturen durch Spaltungen, Differenzen und Spannungen charakterisiert – durch die Rivalität zwischen kirchlicher und säkularer Gewalt, durch eine regionale Zersplitterung der politischen Herrschaft, den Gegensatz zwischen Stadt und Land, durch die konfessionelle Spaltung und den tiefen Konflikt zwischen Glauben und Wissen, durch die Konkurrenz der großen Mächte, die imperiale Beziehung zwischen ‚Mutterländern‘ und Kolonien, vor allem durch Eifersucht und Krieg zwischen den Nationen. Diese scharfen, oft tödlich zugespitzten Konflikte sind [...] auch ein Stachel zur Dezentrierung der jeweils eigenen Perspektive gewesen, ein Antrieb zur Reflexion auf und zur Distanzierung der Voreingenommenheiten, ein Motiv zur Überwindung des Partikularismus, zum Erlernen toleranter Umgangsformen und zur Institutionalisierung von Auseinandersetzungen.“ (Habermas 1998, S. 155-156)

Die Ethnologie kann diese historische Perspektive durch ihr Interesse für mikropolitische Prozesse, die Dimension der Informalität in komplexen Organisationen und die Kompetenz bei der Analyse von Interessen und strategischen Akteuren entscheidend erweitern.

Auf der Suche nach Orientierung müssen wir den Blick einerseits auf diejenigen formellen und informellen Strukturen, Funktionen und Prozesse richten, welche die Handlungsspielräume der Entwicklungsexperten prägen. Diese Perspektive hat in der Ethnologie seit den Tagen von Alfred Reginald Radcliffe-Brown eine gute Tradition. „You cannot have a science of culture. You can study culture only as a characteristic of a social system [...] if you study culture, you are always studying the acts of behaviour of a specific set of persons who are linked together in a social structure.“ (Radcliffe-Brown [1957], S. 106)

Andererseits müssen wir Organisationen auch als Handlungsarenen von Individuen und Gruppen begreifen, die ihre Welt durch soziales, politisches und ökonomisches Handeln (autonom) strukturieren wollen und können. Es ist deshalb wichtig die Experten als kognitiv und sozial kompetente Akteure sichtbar zu machen. Hier lehnt sich die Argumentation an Raymond Firth Unterscheidung zwischen Sozialstruktur (als Form der Kontinuität und Verbindlichkeit) und sozialer Organisation (als dynamische Handlungsarena) an, wie er sie in „Elements of Social Organization“ (1951) entwickelt hat.

„Social Organization has usually been taken as a synonym for social structure. In my view it is time to distinguish between them. The more one thinks of the structure of a society in abstract terms, as of group relations or ideal patterns, the more necessary it is to think separately of social organization in terms of concrete activity.“ (Firth 1951, S. 35-36)

Diese Perspektive, die das Informelle genauso wie das Formelle betrachtet, gehört zu den Kernelementen jeder (klassischen) Ethnographie und hat ihren Weg auch in zeitgenössische soziologische Praxistheorien gefunden, wie sie etwa Pierre Bourdieu (1979) vorgelegt hat. Wer die soziale, politische und ökonomische Organisation der Entwicklungsexperten untersuchen will, muss die Arena kulturanthropologischer Debatten verlassen und das Feld der sozialanthropologischen Organisationsforschung betreten.

## 6.2 Sozialanthropologie von Organisationen

Das klassische Bild einer Organisation besteht aus einer spezifischen Struktur und ihren Funktionselementen, in denen rationale, arbeitsteilige Prozesse zur Lösung von Aufgaben und Erreichung von Zielen ablaufen. Die reinste Form einer rational auf ihre Ziele ausgerichteten Organisation postulierte Max Weber (1920) am Beispiel der formalen Organisation der Bürokratie.<sup>39</sup> Je nach Typ und Rolle bearbeiten Organisationen verschiedenen Aufgaben und verfolgen unterschiedliche Ziele. Verwaltungen sollen soziale Ordnung herstellen und spielen eine spezifische Rolle bei der Herausbildung und Sicherung der (rationalen bürokratischen) Herrschaftsstruktur des modernen Staates.<sup>40</sup> Das Ziel eines Unternehmens hingegen besteht in der Gewinnerzielung. Die ‚bürokratische Maschine‘ mit einer klaren Zuordnung von Struktur, Funktion und Ziel wurde zum weltweiten Vorbild für die Koordination der Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen. Dies galt und gilt auch für die deutsche staatliche Entwicklungszusammenarbeit.

---

39 Vgl. Weber (1980), S. 551f. Ein Idealtypus, wie ihn Weber formulierte, diene dazu sich an einem Modell die Wirkungsbedingungen vorzuführen.

40 Vgl. Weber (1980), S. 574f.



Die ‚Sozialanthropologie von Organisationen‘ kann man als eine Variante der skeptischen Sozialanthropologie verstehen. Ihr Erkenntnisinteresse richtet sich auf grundlegende formelle und informelle Strukturen, Funktionen und Prozesse innerhalb und zwischen komplexen (bürokratischen) Organisationen und deren Verhältnis zu anderen Formen der sozialen, politischen und ökonomischen Organisation. Auch die Organisationssoziologie unterscheidet zwischen der formellen Struktur und der informellen Struktur von Organisationen. Bei Niklas Luhmann (1964) werden informelle Praktiken, die neben den formalen Strukturen und Normen der bürokratischen Verwaltung und Arbeitsorganisation verlaufen als „brauchbare Illegalität“ (Luhmann 1964, S. 304-314) bezeichnet.

Die Sozialanthropologie von Organisationen hat ein besonderes Interesse an der Dimension Informalität. Das Interesse an den Normen, Strukturen, Funktionsweisen und Wirkungen von Informalität wurzelt in der politischen Anthropologie und der Wirtschaftsanthropologie. Die Auseinandersetzung mit informellen Erscheinungsformen von Macht und Herrschaft jenseits des formellen Staates durch Fortes und Evans-Pritchard (1940) in „African Political Systems“, besonders aber das wirtschaftsanthropologische Paradigma der Einbettung der Ökonomie in ‚das Soziale‘ bei Karl Polanyi (1968), stehen Pate bei der Analyse von Informalität in formalen Organisationen.

Die Auseinandersetzung mit komplexen, bürokratischen Institutionen und Organisationen, Unternehmen und Industriebetrieben hat in der Ethnologie ebenfalls eine gewisse Tradition, auch wenn diese nicht zu ihren zentralen Untersuchungsfeldern gehören. Neben den Untersuchungen der Manchester School, die bei ihren Feldforschungen in Industriebetrieben die Konfliktlinien zwischen Arbeiterschaft und Unternehmensführung untersuchten, sind insbesondere die Beiträge von Mary Douglas (1987) „How Institutions think“ und Clifford Geertz' Ausführungen zu Organisationen als „systems of shared values“ in „The Interpretation of Cultures“ (1973) bekannt geworden.

Im Kontext der Auseinandersetzung mit der Entwicklungszusammenarbeit widmet sich die ethnologische Organisationsforschung (in Deutschland) vor allem historischer und zeitgenössischer Prozesse der Übertragung des Weberschen Organisationsmodells der rationalen Bürokratie auf die Gesellschaften der sogenannten ‚Dritten Welt‘. Richard Rottenburg hat in seinem Beitrag „Formale und informelle Beziehungen in Organisationen“ (1994) die Ausgangspunkte dieser Variante der ethnologischen Organisationsforschung umrissen.

„Der Widerspruch zwischen der weiten Verbreitung sowie der Beliebtheit eines Organisationsmodells und der offenkundigen Wirkungslosigkeit dieses Modells in weiten Teilen der ehemals „Dritten Welt“ ist Ausgangspunkt für viele, die sich mit diesen Teilen der Welt beschäftigen.“ (Rottenburg 1994, S. 19)

Die These der ethnologischen Organisationsforschung besteht, so Rottenburg, in der Behauptung einer Inkompatibilität des formalen Organisationsmodells mit den soziokulturellen Gegebenheiten in den Ländern der

„Dritten Welt“. Die kulturelle Inkompatibilität führt zu Phänomenen der Ineffektivität (von Organisationen), der Illegalität und der Verstärkung von Informalität.

„[...] dass erstens die Ziele und Strukturen der formalen Organisation den historischen und soziokulturellen Gegebenheiten jener Gesellschaften zuwiderlaufen. Dies führe zweitens dazu, dass die Organisationen ineffektiv arbeiten, was wiederum drittens die Menschen veranlasse, sich auf anderen – im Sinne des Systems illegalen – Wegen weiterzuhelfen, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Viertens freilich reduziere dieser Ausweg die Effektivität der formalen Organisation noch weiter und ver helfe so fünftens dem informellen Austausch noch weiter.“ (Rottenburg 1994, S. 19)

Meine Arbeit teilt die These von der kulturellen Inkompatibilität nicht. Wie oben bereits ausgeführt geht die skeptische Sozialanthropologie davon aus, dass die produktive Organisation von Heterogenität letztlich alle Gesellschaften vor ähnliche Herausforderungen stellt.

Das Modell der formalen Organisation im Sinne Webers bildet nach wie vor ein alternativloses Kernelement der Bewältigung dieser Herausforderungen, auch wenn es heute differenzierter und kritischer betrachtet werden muss.

In jeder Organisation verlaufen informelle Prozesse der sozialen Integration, der Kommunikation, der Arbeitsteilung und des Austausches, die mit der formellen Struktur auf spezifische Weise verflochten sind. Informalität zieht sich wie das Geflecht eines Pilzes durch eine Organisation. Dieses Geflecht ist unter der Oberfläche verborgen und nicht auf den ersten Blick sichtbar. Informalität kann Abkürzungen bieten, wo die formelle Hierarchie schnelle Kommunikations- und Entscheidungsprozesse verhindert.<sup>41</sup> Ein klassischer Fall dieser Abkürzung und Beschleunigung von Arbeitsprozessen ist der berühmte ‚kleine Dienstweg‘ in Verwaltungen. Informalität kann jedoch auch Knoten und zähe Barrieren ausbilden, wenn sich Mitarbeiter unter Druck gesetzt fühlen. Sie bietet Plattformen für solidarische interpersonelle Netzwerke jenseits offizieller Normen und formeller Verfahren. In Anlehnung an Rottenburg (1994)<sup>42</sup> kann man formulieren, dass formelle und informelle Beziehungen in Organisationen weniger zwei getrennte Welten sind, sondern sich ständig überschneiden und durchqueren. Die eine Form der Organisation kann nur sein, weil es die andere gibt und umgekehrt.<sup>43</sup> Wie Elwert in seinem Beitrag „Selbstveränderung als Programm und Tradition als Ressource“ (2000)

---

41 Vgl. Luhmann (2000).

42 Vgl. Rottenburg 1994, S. 23f.

43 Zur Verflechtung und wechselseitigen Stabilisierung der formellen und informellen Organisation gehören auch halbformelle Praktiken. Unter halbformellen Praktiken verstehe ich die Variation und Improvisation. Beide Formen weiten die Spielräume der formellen Organisation bis zu einem Punkt aus, der gerade noch ‚legal‘ ist. Im Gegensatz zu informellen Praktiken sind sie damit noch Teil der formellen und offiziellen Vorgehensweise.

gezeigt hat, können sich die formelle und die informelle Organisation wechselseitig stabilisieren. Sie verleihen Organisationen dann sowohl Kontinuität als auch das Potential zur Selbstveränderung.<sup>44</sup>

Die formale Organisation wird durch gesetzte Ordnungen, Erzwingungsmöglichkeiten und Belohnungssysteme stabilisiert. Die informelle Organisation basiert auf einer Form des Austausches, den man Gaben- oder Moralökonomie nennen kann. Die Wirtschaftsanthropologie, insbesondere Karl Polanyi (1968) und Marshall Sahlins (1965), hat stets die Einbettung wirtschaftlichen Handelns in die soziale Organisation einer Gesellschaft, ihre normativen und moralischen Kategorien konstatiert.

Das substantivistische Paradigma der Ökonomie als „instituted process“ und der gleichermaßen prägende Begriff der „embeddedness“ (Polanyi 1968) sind in ähnlicher Weise von anderen Autoren, besonders prominent von James Scott in seinem Buch „The Moral Economy of the Peasant“ (1976), unter dem Stichwort „Moralökonomie“ diskutiert worden. Elwert hat den Begriff der Moralökonomie in seinem Beitrag „Märkte, Käuflichkeit und Moralökonomie“ (1985) auch auf marktwirtschaftlich organisierte Ökonomien ausgedehnt und später in die Organisations- und Unternehmensforschung eingebracht.<sup>45</sup> Die Moralökonomie basiert auf einer Gabenökonomie. Die Gabenökonomie ist eine geldlose Wirtschaft, die an moralischen Normen und dem Gewinn von Ansehen orientiert ist. Wegen dieser Normorientierung wird sie auch Moralökonomie genannt.<sup>46</sup> In der Gabenökonomie spielt die Gegenseitigkeit der Leistungen, die Reziprozität, eine entscheidende Rolle. In seinem Aufsatz „On the Sociology of Primitive Exchange“ (1965) unterscheidet Marshall Sahlins zwischen generalisierter, ausgeglichener und negativer Reziprozität. Die vorliegende Arbeit lehnt sich in veränderter Form an die Definitionen Sahlins an.<sup>47</sup> Unter ausgeglichener Reziprozität wird eine Form des Austausches verstanden, die ich ‚Gefälligkeitsbanken‘ nenne. Die Währung dieser Banken sind Informationen, Hilfeleistungen und Gefälligkeiten. Man zahlt Informationen und Gefälligkeiten ein und darf diese abheben.

Das Einzahlen und Abheben in Gefälligkeitsbanken kann zeitversetzt erfolgen. Insbesondere in Netzwerken<sup>48</sup> ist der Prozess des Einzahlens und Abhebens nicht auf zwei Personen begrenzt. Dennoch ist hier die Einzahlung die

44 Vgl. Elwert (2000), S. 93f.

45 Vgl. Elwert (2000), S. 74f.

46 Vgl. Elwert (2000), S. 72.

47 Vgl. Sahlins (1965), S. 145ff. Die Kategorie negative Reziprozität wird in meiner Arbeit nicht verwendet.

48 Netzwerke, formelle wie informelle, werden in dieser Arbeit als eine Variante der sozialen Organisation verstanden. Sie bestehen aus individuellen oder korporativen Akteuren, die durch mindestens eine Beziehungsform miteinander verbunden sind. Netzwerke dienen dem sozialen, politischen, ökonomischen und kulturellen Austausch, der Arbeitsteilung, der Wahrnehmung von Interessen und der Erreichung von Zielen (vgl. Schweizer [1999], S. 270-271).

Voraussetzung zur Teilnahme am Tausch. Den Gefälligkeitsbanken liegt also durchaus ein nutzenorientiertes Kalkül zugrunde. Neben dem Modell der Gefälligkeitsbank existieren auch interpersonelle Netzwerke mit generalisierter Reziprozität. Der Austausch von Informationen und Gefälligkeiten ist hier nicht auf eine direkte und vergleichbare Gegenleistung abgestellt.<sup>49</sup> Er wird durch moralische Kategorien wie Ehre, Freundschaft und Vertrauen stabilisiert.

Die Information oder die Gefälligkeit wird auf diese Weise zur Gabe<sup>50</sup>. Die Gabe ist eine Leistung, deren reziproke Gegenleistung der Gebende erst in der Zukunft erfahren wird. Das Geben ist also immer ein Ausdruck des Vertrauens einer dichten sozialen Beziehung zwischen Tauschpartnern. Die Moralökonomie bildet neben der formellen Rechtssicherheit einen Grundpfeiler des moralisch-ethischen Gebäudes, das ein „Klima von Treu und Glauben als elementare nicht-ökonomische Grundlage ökonomischen Handelns“ (Weiss 1994, S. 6) etabliert.

Die Moralökonomie verfügt im Gegensatz zur formellen Organisation jedoch über keine formellen Erzwingungsinstanzen. Ihre Kontrollmechanismen basieren auf der Zuweisung von Prestige oder Schande. Elwert (2000) spricht von der Möglichkeit des Ausschlusses bestimmter Personen vom gabenökonomischen Austausch. Dieser Ausschluss kann als Reaktion auf die Verletzung der Regel der Gegenleistung bei ausgeglichener Reziprozität oder durch Vertrauensbruch und -missbrauch bei generalisierter Reziprozität bestehen. Der Ausschluss aus einem gabenökonomischen Netzwerk kann die Form von Informationsschranken annehmen. „Schranken gegenüber Personen, mit denen wir keinen gabenökonomischen Austausch haben, wirken als Informationsschranken.“ (Elwert 2000, S. 72)

Schranken, Gruppengrenzen und die Zuweisung von Schande nehmen einzelnen Akteuren die Möglichkeit zur Teilhabe an sozialen Netzwerken. Sie beschneiden damit auf durchaus effektive Weise ihre (informellen) sozialen Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten. Ein weiterer zentraler Aspekt der sozialanthropologischen Organisationsforschung besteht in der Analyse verdeckter und offener Macht- und Interessenpolitiken. Macht<sup>51</sup> und Herrschaft<sup>52</sup> werden in Anlehnung an Max Weber (1921) definiert. Webers Definitionen

---

49 Ausgeglichene und generalisierte Reziprozität gehen häufig ineinander über oder liegen in Mischformen vor.

50 Vgl. Elwert (2000), S. 74.

51 „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ (Max Weber 1921, S. 28)

52 „Herrschaft soll heißen die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam finden; Disziplin soll heißen die Chance, kraft eingeübter Einstellung für einen Befehl prompten, automatischen und schematischen Gehorsam bei einer angebbaren Vielheit von Menschen zu finden.“ (Weber 1921, S. 28)

werden durch die Überlegungen von Heinrich Popitz in „Phänomene der Macht“ (1992) ergänzt.

Die mikropolitische Perspektive der sozialanthropologischen Organisationsforschung fokussiert hier strategische Gruppen<sup>53</sup> und kollektiv handelnde Netzwerke und analysiert die Strukturen und Bedingungen von Aushandlungsprozessen über die Kontrolle, Verteilung und Verwendung von Ressourcen.<sup>54</sup>

---

53 Vgl. Evers/Schiel (1988).

54 Vgl. Bierschenk (1988).



## 7. DER STAMM DER EXPERTEN

Die Untersuchungsthemen dieses Kapitels bilden die zentralen Aspekte der formellen und informellen Organisation des Stammes der Experten. Sie bestehen im einzelnen aus den folgenden Bereichen:

1. Vorbereitung auf den Auslandseinsatz.
2. Zugang zum Einsatzland.
3. Prozessbegleitung durch die Zentrale der GTZ.
4. Prozessbegleitung durch das Länderbüro.
5. Das Wissensmanagement.
6. Beziehungen zu Counterparts und den Zielgruppen.
7. Zukunftsvorstellungen und Karriereplanung der Projektextperten.<sup>1</sup>

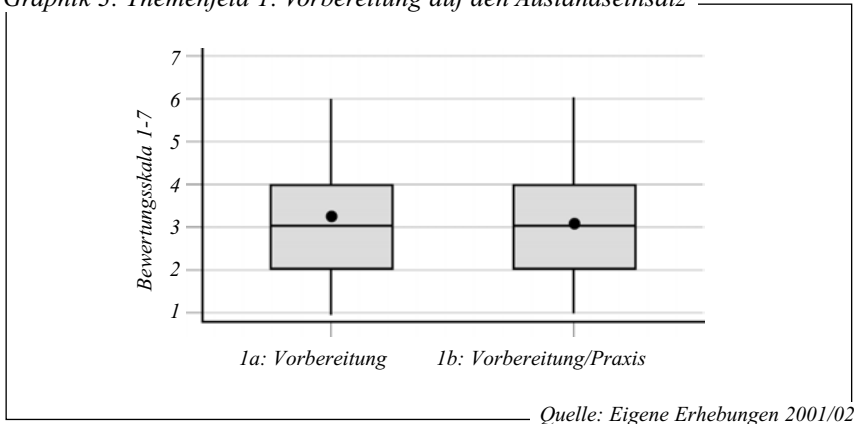
Das Kapitel stützt sich auf quantitatives und qualitatives empirisches Material. Das quantitative Material wurde durch einen standardisierten Fragebogen, der per E-Mail an 64 Experten in sämtlichen GTZ-Projekten in Ägypten, Jordanien und dem Jemen verschickt wurde, erhoben.<sup>2</sup> Das qualitative Material basiert auf teilnehmender Beobachtung und qualitativen Befragungen in den Jahren 1999 bis 2002.<sup>3</sup> Die Integration des quantitativen und qualitativen Materials (auf Grundlage der teilnehmenden Beobachtung) hat Vorteile. Es schützt davor, die Selbsteinschätzungen der Experten unkritisch zu übernehmen.<sup>4</sup> Auf diese Weise kann besser zwischen Praxis und Behauptung unterschieden werden. In jedem der folgenden Unterkapitel werden stets beide Perspektiven integriert. Die Darstellung des quantitativen empirischen Materials erfolgt durch Boxplots.<sup>5</sup>

- 
- 1 Eine weitere Rubrik bezog sich auf die Dauer der Vorbereitung, der Vertragslaufzeit und der bisherigen Tätigkeit in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit.
  - 2 Der Fragebogen bestand aus 55 Fragen, die in acht Themenblöcken zusammengefasst wurden. Er ist im Anhang einsehbar. Zur genauen Verteilung, zur Rücklaufquote und zur Einbettung in die qualitativen Methoden siehe Kapitel 1 „Forschen beim Stamm der Experten“.
  - 3 Vgl. Kapitel 1 „Forschen beim Stamm der Experten“.
  - 4 Dies war eine der methodologischen Kritikpunkte an Alexander Thomas Vorgehensweise bei der Erhebung von Kulturstandards und Hofstede's Erhebungen zur Ermittlung der Kultur-Dimensionen. Vgl. Kapitel 6 „Hinter den Kulturkultissen“.
  - 5 Ein Boxplot ist eine quantitative Zusammenfassung des Variationsmusters eines Datensatzes. Boxplots machen statistische Zusammenhänge graphisch erkennbar. Sie eignen sich deshalb gut für Vergleiche. Für Boxplots werden die Daten der

Alle Fallbeispiele sind anonymisiert. Der Autor hat an bestimmten Punkten Änderungen oder Auslassungen vorgenommen um die Persönlichkeitsrechte von Projektexterten, Counterparts oder Zielgruppen nicht zu verletzen und eine Zurschaustellung zu vermeiden. Wörtliche Zitate werden innerhalb der Fallbeispiele in Anführungszeichen gesetzt. Alle anderen Zitate von Informanten sind in Anführungszeichen gesetzt und mit einer Quellenangabe versehen. Diese Angabe enthält die Jahreszahl, die Angabe des Ortes und des Landes. Wenn bei wörtlichen Zitaten lediglich das Jahr angegeben wird, geschieht dies auf ausdrücklichen Wunsch der Gesprächspartner.

### 7.1 Vorbereitung auf den Auslandseinsatz

Graphik 3: Themenfeld 1: Vorbereitung auf den Auslandseinsatz



Für das Themenfeld Vorbereitung auf den Auslandseinsatz wurden zwei Fragen gestellt. Die erste Frage „Waren Sie mit der Vorbereitung zufrieden?“ bezog

Größe nach sortiert. Die höchsten und niedrigsten Werte repräsentieren die höchsten und niedrigsten Datenpunkte (letzter und erster Wert in der sortierten Reihe). Der Median ist derjenige Wert, bei dem die Hälfte der Datenpunkte höher und die andere Hälfte der Datenpunkte niedriger ist. Der Mittelwert ist der Durchschnitt. Er wird durch den roten Punkt signalisiert. Weichen Median und Mittelwert stark voneinander ab, deutet dies auf Ausreisser hin. In dieser Arbeit wird auf eine genaue Diskussion dieses Zusammenhang aufgrund der vergleichsweise geringen Datenmenge verzichtet. Der dritte Viertelwert repräsentiert den Punkt, bei dem 25% der Daten höher und 75% niedriger sind. Beim ersten Viertelwert sind 75% höher und 25% niedriger. Die jeweiligen Fragen befinden sich auf der X-Achse der Boxplots. Die Bewertungsskala von 1-7 befindet sich auf der Y-Achse. 1 steht für ‚trifft absolut nicht zu‘, 2 bedeutet ‚trifft nicht zu‘, 3 heisst ‚trifft eher nicht zu‘, 4 steht für ‚weiss nicht‘, 5 beinhaltet ‚trifft eher zu‘, 6 steht für ‚trifft zu‘, 7 bedeutet ‚trifft voll zu‘.



sich auf den Grad der Zufriedenheit mit dem Angebot durch die Agentur InWent und die GTZ. Die zweite Frage ‚Konnten Sie viele Inhalte der Vorbereitung in der Praxis anwenden?‘, zielte auf die Einschätzung Praxisbezug der Vorbereitung durch die Experten ab.

Bei den Antworten ergeben sich folgende Muster. Nur ein Viertel der Befragten bewerten die Vorbereitung überdurchschnittlich, der Bestwert sieben ‚trifft voll zu‘ wird nicht erreicht. Der Mittelwert liegt leicht über drei. Die Bewertung ‚trifft eher nicht zu‘ bildet also den Tenor der Einschätzung der Vorbereitung durch die Experten. Immerhin 50 % der Befragten bewertet die Vorbereitung schlechter als drei ‚trifft nicht zu‘. Von diesen entschieden sich ein Viertel für eine Bewertung unterhalb der Antwortmöglichkeit zwei ‚trifft nicht zu‘. Das Ergebnis für den Praxisbezug der Vorbereitung im zweiten Box-plot ist ähnlich gelagert. Wobei der kritische Tenor noch leicht verstärkt ist. Insgesamt sind die Experten weder mit der Art und Weise der Vorbereitung noch mit der Praxisrelevanz der vermittelten Inhalte zufrieden.

Die Vorbereitung der ausreisenden Experten und ihrer Familien wird traditionell von der Deutschen Stiftung für internationale Entwicklung (DSE), der heutigen Agentur Internationale Weiterbildung und Entwicklung (InWent) durchgeführt. Das maximal auf drei Monate angesetzte Vorbereitungsprogramm beinhaltet Landeskunde, Sprachunterricht, Workshops zu verschiedenen Planungsinstrumenten in der Technischen Zusammenarbeit, aber auch den Austausch mit erfahrenen Experten über Themen wie Wohnungssuche, Schulbesuch der Kinder und Zollformalitäten. Trainings und Workshops zur interkulturellen Kommunikation oder zum interkulturellen Management werden seit Ende der achtziger Jahre durchgeführt. Eine genaue Evaluierung der Trainingsinhalte ist jedoch schwierig. InWent vergibt die Aufträge in der Regel an freie Trainer. Idealerweise werden die Trainings von zwei Trainern, von denen einer aus dem jeweiligen Einsatzland stammen sollte, durchgeführt. Die Trainingsinhalte variieren je nach Neigung und Orientierung der Trainer. Die Mischung verschiedener Konzepte gehört außerdem zu den normalen Routinen des Trainergeschäfts. Dieser pragmatische Synkretismus soll vor Wiederholungen schützen und dient auch der Schärfung des Profils der Veranstaltung. Einen Einblick in die Trainingsunterlagen wird nur in Ausnahmefällen gewährt. Es besteht kein Urheberrechtsschutz und die Angst vor ‚Ideenklau‘ ist entsprechend groß. Meine Informationen über die Inhalte und den Verlauf der Trainings stützen sich auf die Angaben der befragten Teilnehmer und auf die Angaben von zwei Trainern. Eine Überprüfung der Qualität und Praxisnähe der Vorbereitung durch InWent oder die GTZ fand in den von mir untersuchten Ländern nicht statt. Die ausreisenden Experten werden auch von der GTZ vorbereitet. Die Inhalte dieser Vorbereitung sind meist unmittelbar mit dem Profil der Aufgabe im Projekt verbunden.

Eins der Hauptprobleme des Vorbereitungsprogramms durch InWent besteht in seiner geringen Wertschätzung von Seiten der GTZ. Diese wird vor allem durch die geringe Verweildauer der Experten belegt. Rund 70 % der befragten Experten in Ägypten, Jordanien und dem Jemen beendeten

das Programm nach zwei bis drei Wochen. Eine systematische und nachhaltige Vorbereitung wird durch diese Praxis nicht gefördert. Zur Begründung wird häufig der Zeitdruck (die Projektextperten sollen ihre Tätigkeit möglichst zügig aufnehmen) angegeben. Die Experten stellen sich ein pragmatisches Potpourri aus Veranstaltungen zusammen, das sich mit dem Zeitdruck vereinbaren lässt.

Häufig stehen dabei praktische Informationen über Wohnungssuche, Schulbesuch der Kinder und Zollformalitäten im Vordergrund. In einem Fall klagte ein arabisch-stämmiger Ehepartner über den willkürlichen Kulturalismus der (interkulturellen) Trainings.

„Das Training sollte eine Vorbereitung auf den Mittleren Osten und Ostasien sein. Irgendwie hatten die ihren Kurs nicht voll gekriegt, und deshalb wurden wir einfach in einen Topf geworfen. Es war beleidigend, wie grob hier vereinfacht wurde. Ich sollte den Orientalen geben für die anderen Teilnehmer. Ich habe 20 Jahre als Journalist in Deutschland gearbeitet. Es war beschämend.“ (Quelle: Eigene Erhebungen, Sanaa, Jemen 1999)

Zwar scheint im Rahmen der Vorbereitungskurse der InWent und auch im Fortbildungsprogramm der GTZ eine gewisse Relativierung von Hofstede, Thomas und Hall stattzufinden.<sup>6</sup> Relativierung kann in diesem Zusammenhang jedoch auch bedeuten, dass ‚Hofstede-Trainings‘ durch ‚Thomas-Trainings‘ ersetzt werden. Konzeptionelle Neuorientierung bei InWent oder bestimmten Abteilungen der GTZ-Zentrale in Eschborn sind jedoch noch lange nicht gleichbedeutend mit einem grundlegenden Paradigmenwechsel, der auch auf Ebene der Projekte und in den Köpfen der dort beschäftigten Experten wirksam wird. Im Kapitel Entwicklungsethnologie wurde bereits auf ein von der GTZ erst kürzlich in Auftrag gegebenes Gutachten zum Thema ‚Interkulturelle Kommunikation und Management in der GTZ‘ verwiesen. Die Autoren zu kommen zu dem Schluss, dass es in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit (und insbesondere in der GTZ) weder eine klare Konzeption noch eine systematische, abgestimmte und inhaltlich kohärente Form des Aufbaus interkultureller Kompetenz für Projektextperten gibt. Die Simonschen soziokulturellen Schlüsselfaktoren (1986) spielen, obwohl sie Bestandteil des 1992 vom BMZ verabschiedeten Rahmenkonzeptes „Soziokulturelle Fragen in der Entwicklungspolitik“ sind, in der Vorbereitungspraxis keine erkennbare Rolle. Besonders auffallend ist, dass weder InWent noch die GTZ ernsthafte Bemühungen betreiben, das Wissen der Projektextperten zu sammeln, auszuwerten und in den Vorbereitungsprozess einfließen zu lassen. Die Projektextperten bleiben auf sich selbst gestellt. Je nach Person und Möglichkeit kompensieren sie die Mängel der Vorbereitung durch unterschiedliche selbstorganisierte, informelle und halbformelle Aktivitäten. Hierzu möchte ich drei Beispiele diskutieren.

---

6 Im Fortbildungsprogramm der GTZ tauchte erstmals im Jahr 2001 ein explizit nicht Hofstede orientiertes Angebot zum transkulturellen Training in globalen Arenen auf.

**„Bargain or die“**

Der Experte Manfred Holzmann arbeitet bereits einige Jahre in der Zentrale der GTZ in Eschborn. Er ist studierter Ökonom, der sich besonders für Ökonometrie und Informatik interessiert. In Eschborn baut er ein datenbankgestütztes Informationssystem für GTZ-Projekte in Westafrika auf. Manfred Holzmann ist ambitioniert. Als man ihm anbietet, seine Fähigkeiten in ein Projekt in Jordanien einzubringen, sagt er zu. Holzmann ist jedoch kein Anfänger. Er kennt die Schwächen der Vorbereitung. „Ich war durch die Arbeit in der Zentrale einfach zu weit weg von der Projektarbeit. Mir war klar, dass ich für eine erfolgreiche Arbeit eine besondere Form der Anleitung brauchte.“ Holzmann verfügt über einen langfristigen Arbeitsvertrag. Der Leiter der Abteilung, in der Holzmann arbeitet, ist ein langjähriger Freund. Er verfügt über Einfluss und gute Verbindungen in die für Holzmans Einsatz zuständige Abteilung. Holzmann nutzt seine formelle Sicherheit und seine informellen Kontakte, um bei seinen Verhandlungen eine konsequente Linie einzuschlagen. Er fordert die volle Vorbereitungszeit von drei Monaten, die er abweichend von den normalen Routinen inhaltlich eigenständig bestimmen will. Der Aushandlungsprozess gestaltet sich schwierig. „Die zuständige Abteilung hat alle Register gezogen. Schmeicheleien am Anfang: ‚Sie können das doch‘ und Druck in der Mitte: ‚also was soll das denn jetzt, sie wissen doch, wie es läuft oder etwa nicht?‘. Schließlich zähneknirschende Zustimmung in Verbindung mit Druck: ‚Sie verlangen viel, hoffentlich enttäuschen sie uns nicht.‘ Natürlich hat mein Chef da auch mitgemischt. Im ‚Hinterzimmer‘ hat er mit der Abteilungsleiterin geschachert.“ Holzmann kann sich in den Verhandlungen durchsetzen. Sein Programm gestaltet sich wie folgt: Zwei Wochen verbringt er mit Lektüre und Selbststudium, vier Wochen investiert er für Treffen und Gespräche innerhalb der GTZ sowie mit externen Experten aus dem Consultingbereich und mit Wissenschaftlern. Abschließend verbringt er vier Wochen als Hospitant eines Regierungsberaters in Syrien. Bei der DSE absolviert Holzmann lediglich zwei Wochen. „Inhaltlich ist da eigentlich nichts hängen geblieben, außer dass die Atmosphäre natürlich angenehm war.“ Manfred Holzmann wird bei der Zusammenstellung seines Programms sowohl von seinem Chef als auch von Kollegen im Hause unterstützt. Seine Kontakte zahlen sich aus. Den Regierungsberater kennt er aus gemeinsamen Tagen beim Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE). Viele Gesprächspartner werden ihm durch Kollegen empfohlen. Im Rückblick bildet für Holzmann die Hospitation das Kernelement seiner Vorbereitung. „Ich habe unglaublich viel gelernt in dieser Zeit. Die elementaren Problemmuster und Herausforderungen bei der Einführung eines Informationsmanagementsystems sind in einem Ministerium in Syrien nicht viel anders als in Jordanien.“ Holzmann ist sich bewusst, dass die Mehrheit der Projektextperten keine Möglichkeiten zu einer Vorbereitung dieser Art haben. „Mir haben drei Dinge geholfen. Einmal mein unbefristeter Vertrag, dann meine Kontakte und schließlich mein Mut, hart zu verhandeln. Natürlich kann man das nicht generalisieren. Ich hatte eben auch meine ‚Exitoption‘. Hätten die nicht mitgespielt, dann wäre ich eben in Eschborn geblieben. Es ist eben so in der GTZ: ‚bargain or die‘.“

**„Experten verbrennen“**

Dr. Robert Aldorf kann auf eine lange und erfolgreiche Karriere in der internationalen und multilateralen Entwicklungszusammenarbeit zurückblicken. Er hat für die UNO

und die Weltbank gearbeitet, war mehrfach hochrangiger Regierungsberater im Mittleren Osten. Seinen Ruhestand verlebt er gemeinsam mit seiner Frau an einem größeren See in der Schweiz. Als Robert Aldorf ein Anruf aus der GTZ erreicht, steckt er gerade in den Vorbereitungen für eine längere Reise. „Der Anruf kam unerwartet, und der Anrufer schien unter großem Druck zu stehen. Ich konnte das beurteilen, denn ich kannte ihn seit langen Jahren.“ Robert Aldorf wird ein Beratungsprojekt im Präsidialamt eines arabischen Landes angeboten. Das Präsidialamt steht in seiner politischen Bedeutung deutlich über dem bundesdeutschen Bundeskanzleramt. Es ist das Zentrum der formellen, staatlichen Macht. Das Projekt soll das Amt wirtschaftspolitisch beraten und das Informationsmanagement innerhalb der Behörde verbessern. Dr. Aldorf ist interessiert. Nach drei Jahren Ruhestand fühlt er sich für eine neue Aufgabe bereit. Das Einsatzland ist ihm jedoch weitestgehend unbekannt. Er hat es vor langen Jahren einmal privat bereist. Die GTZ signalisiert Robert Aldorf, dass das Projekt einen Seniorexperten mit viel Erfahrung brauche. Allerdings seien große Schwierigkeiten nicht zu erwarten. Nur die Zeit zur Entscheidung und zum Beginn des Projektes sei knapp bemessen. Als alter Hase könne ihn das sicher nicht schrecken. Robert Aldorf sagt zu. Nach einer Woche in Eschborn reist er in sein Einsatzland. „Ich wurde von der GTZ für eine Tätigkeit als wirtschaftspolitischer Berater im Präsidialamt rekrutiert. Ein Nebenaspekt meiner Aufgabe sollte die Einführung eines Informationssystems in der Behörde sein. Im Land angekommen, sah ich mich mit einer völlig anderen Situation konfrontiert. Mein Counterpart war an einer wirtschaftspolitischen Beratung völlig desinteressiert. Vielmehr gab man mir zu verstehen, dass ich mich zuvorderst auf die Einführung eines Informationssystems konzentrieren solle. Als ehemaliger Weltbankexperte war ich eine andere Behandlung gewöhnt. Ich beharrte auf meiner Aufgabenstellung. Der Counterpart gab daraufhin meinen Vorgesetzten zu verstehen, dass eine ‚politische Einmischung‘ hochgradig unerwünscht sei. Ich wurde in der Folge vom Counterpart kaltgestellt und von den Arbeitsprozessen im Amt isoliert. Nach etlichen Verhandlungsrunden und Konfliktmoderationsversuchen enthüllte sich die zugrunde liegende Problematik. Die GTZ hatte eine unklare Definition der „terms“ zwischen deutscher und arabischer Seite in Kauf genommen, um den Fuß in die Tür der wichtigsten Behörde des Einsatzlandes zu bekommen. Dabei war ein Konflikt zwischen Experte und Counterpart riskiert oder nicht bedacht worden. Die haben wohl geglaubt, wenn sie erst einmal drin sind, dann drücken wir den Arabern schon irgendwie unsere Konzeption rein. Das Gegenteil ist der Fall. Meine Situation ist weiterhin äußerst prekär. Der Bürotrakt in dem ich arbeite ist vom Rest des Amtes durch elektronisch gesicherte Türen und Wächter abgeschildert. Es ist mir verboten ohne Voranmeldung Kontakte zu anderen Arbeitsbereichen aufzunehmen. Ich habe keine Chance über informelle Kanäle an Informationen zu gelangen. Für meine makroökonomischen Analysen kann ich nur auf offizielle und stark geschönte Informationen zurückgreifen. Ich werde ständig von der Geheimpolizei überwacht. In meinem Fall wollte die GTZ in erster Linie eine wichtige strategische Position im Einsatzland besetzen. Das sichert den direkten Zugang zur Macht und bringt Vorteile gegenüber anderen Gebern. Nur darf man das nicht so unprofessionell betreiben. Die ganze Vorbereitung auf so einen Einsatz müsste hochkonzentriert ablaufen. Die DSE können Sie da ganz vergessen. Ein junger Experte würde an so einer Mission scheitern. ‚Experten verbrennen‘ nennt man das dann.“ Robert Aldorfs

Vorgesetzter und auch seine Kollegen vor Ort signalisieren zu Anfang der Probleme durchaus Verständnis. Nach einigen Monaten wandelt sich die Stimmungslage jedoch. Der Büroleiter betont die strategische Bedeutung des Projektstandortes. „Die Kollegen rieten mir zu einer Beschwichtigungsstrategie. ‚Dass sie da sitzen ist auch für uns wichtig. Bitte machen Sie doch keine schlechte Stimmung‘ waren die üblichen Ansprachen.“ Das Einsatzland ist ein klassischer schwacher Staat. Die Kollegen haben mit ähnlichen Problemen zu kämpfen. Robert Aldorf ist erfahren genug um zu wissen, was man von ihm erwartet. „Es war klar was erwartet wurde. Ich führe heute ein Projekt jenseits der formellen Übereinkünfte. Ein informelles Projekt wenn sie so wollen. Beide Seiten wahren ihre politischen Interessen. Ich spiele das Spiel mit, dann gehe ich zurück in die Schweiz.“

### **„Insider und Outsider“**

Anita Ohlsdorf hat fünf Jahre für den DED in verschiedenen Projekten in Westafrika gearbeitet. Sie ist eine Expertin für öffentliche Gesundheit. Als ihr Vertrag ausläuft zeichnet sich eine mögliche Arbeitslosigkeit in Deutschland ab. Anita ist ein engagierter Mensch. Sie nimmt Kontakt zum Büroleiter der GTZ in ihrem Einsatzland auf. Eher durch Zufall als durch gute Kontakte ergibt sich die Möglichkeit eines Einsatzes in einem großen und bevölkerungsreichen arabischen Land. Bei der Vorbereitung zieht die GTZ das Tempo an. Das Projekt solle möglichst bald beginnen, man sei bei der Regierung des Einsatzlandes im Wort. Anita Ohlsdorf verfügt über keine nennenswerten Kontakte in Eschborn. „Ich konnte mich also nicht umhören wie man am besten vorgeht. In den Gesprächen wurde das Thema Vorbereitung gar nicht erwähnt. Irgendwie wurde davon ausgegangen, dass ich beim DED genügend Erfahrungen gesammelt hatte.“ Anita reist ohne Vorbereitung durch die DSE aus. Sie hofft, das Versäumte vor Ort nachholen zu können. Beim DED war der Kontakt zu den Kollegen einfach und unproblematisch. Der Informationsaustausch mit den GTZ-Experten verläuft jedoch anders als sie es erwartet hat. „Die Informationspolitik unter den Experten war schwierig. Informationsvergabe bedeutet immer auch Offenlegung. Die Kollegen scheuen diese Offenlegung. Keiner will sich in die Karten gucken lassen. Die haben Angst um ihre Jobs. So etwas habe ich beim DED nicht erlebt. Statt Austausch grenzt man sich ab. Auf unseren formellen Teammeetings im Länderbüro wurde eine defensive Form von Kommunikation betrieben, die echte Probleme im Politikbereich ausgeblendet hat.“ Anita Ohlsdorf besinnt sich auf ihre sozialen Kompetenzen. Sie war in ihren bisherigen Einsätzen stets als kommunikative und kontaktfreudige Kollegin bekannt. Gerne erinnert sie sich an die Abendessen und Feiern auf der Veranda ihres Hauses im ländlichen Ghana. Sie bemüht sich informell um eine Vorbereitung vor Ort. „Der informelle Kontakt mit den Kollegen war kompliziert. Da wird immer soviel von ‚networking‘ gesprochen. Aber dieses ‚networking‘ ist in einer Atmosphäre von Misstrauen und Konkurrenz nicht ganz so einfach. Es gibt Klane und Geheimlogen, ich weiß gar nicht, wie ich das sonst nennen soll. Das sind die Netzwerke langjähriger Experten oder bestimmter Personenkreise innerhalb der Programmgruppen.<sup>7</sup> Wenn man nicht dazu gehört, dann halten die einen erstmal auf

---

7 Seit ca. fünf Jahren fasst die GTZ Projekte zu vernetzten Programmgruppen zusammen.

Distanz. Innerhalb der Netzwerke spielen alle möglichen Leute eine Rolle. Nicht selten auch die Ehepartner der Experten. Die ‚Chefs‘ der Programmgruppen konkurrieren nicht selten mit dem Leiter des Länderbüros. Sie sind so eine Art Staat im Staate.“ Anita lernt die einheimische Direktorin im Länderbüro kennen. Die langjährige Expertin empfindet die Betreuung der neuen Experten als ihre Pflicht, ohne dabei offiziell zuständig zu sein. Sie besorgt Anita die ersten Informationen, die sie braucht, um sich praktisch zu orientieren. Ihre Möglichkeiten sind jedoch fachlich und politisch eingeschränkt. Anita erarbeitet sich ihr Orientierungswissen durch eine Form des „learning by doing“, welches sie retrospektiv als „durchwursteln“ beschreibt. Nach zwei Jahren im Projekt hat sie sich etabliert. Sie wird verlängert und hat Kontakte in das Netzwerk einer kleinen Gruppe jüngerer GTZ-Experten gelegt. „Wir fahren an den Wochenenden ans Meer oder veranstalteten Parties und Abendessen. Auf einmal bin ich drin und habe Stallgeruch. Man kann mich einschätzen und ich habe in ein oder zwei Fällen auch privat Hilfe geleistet. Wir tauschen uns aus und verfolgen auch bestimmte Strategien. Es ist schon kurios dass ich nun selbst zu so einem kleinen Klan gehöre. Ich bin jetzt ein Insider und kein Outsider mehr. Wie ich auf Neulinge im Geschäft reagiere? Misstrauisch wahrscheinlich.“

Wie gesehen, haben die drei Experten die Mängel der formellen Vorbereitung auf unterschiedliche Weise beantwortet. Manfred Holzmanns Strategie bestand aus einer Mischung aus formellen und informellen Elementen. Das Langfristrecht ‚unbefristeter Arbeitsvertrag‘ verschafft ihm Sicherheit und eine ‚exit option‘. Die persönliche Freundschaft zu einem einflussreichen Patron – seinem Chef – stärkt seine Verhandlungsposition. Holzmann verfügt aber auch über individuelle Fähigkeiten, die er einbringen kann. Er denkt vorrausschauend und ist sich deshalb der Notwendigkeit einer guten Vorbereitung bewusst. Außerdem verfügt er über Mut und Risikobereitschaft in der Verhandlung. Bei der Zusammenstellung eines individuellen Vorbereitungsprogramms kann er auf persönliche Kontakte zurückgreifen. Sein informelles Beziehungsnetzwerk verschafft ihm also wichtige Handlungsoptionen, die von der Praxis der formellen Angebote nicht abgedeckt werden. Holzmanns Diktum ‚bargain or die‘ zeigt die Einschätzung der Verlässlichkeit der formellen Routinen in der eigenen Agentur. Das englische Verb ‚to bargain‘ bedeutet ‚schachern und feilschen‘.

Im Gegensatz dazu bedeutet ‚to negotiate‘ ‚formelles verhandeln‘. Holzmann war dieser Wortunterschied sehr wohl bewusst. Auf meine Nachfrage bekräftigte er seine Wortwahl. „Diese Verhandlung war ein echtes Schachern. Es geht um viel: Geld, Zeit, Zusagen, Erwartungen, politischer Druck usw. Natürlich weiß jeder wie eine vernünftige Vorbereitung aussehen sollte. Es ist auch allen bewusst, dass die Vorbereitung nicht nur ein Recht, sondern auch eine Pflicht ist. Wir bewegen uns da also schon im Schattenreich der informellen Routinen.“

Dr. Robert Aldorf hingegen verzichtet auf eine Vorbereitung. Er verlässt sich auf seine Erfahrung. Auf Beziehungsnetzwerke greift er nicht zurück. Die Schwierigkeiten im Projekt beantwortet er zunächst mit Widerstand, den er sich

als erfahrener Experte meint leisten zu können. Als er erkennt, dass die eigene Agentur zugunsten ihrer Interessen bereit ist, ein informelles Stillhalteabkommen mit dem Counterpart zu schließen, handelt er strategisch und opportunistisch. Er beugt sich der „Machtpolitik“, wie er es mir gegenüber formulierte.

Anita Ohlsdorf versucht die ausgebliebene Vorbereitung vor Ort zu kompensieren. Sie nutzt dabei formelle wie informelle Kanäle. Anita muss zunächst jedoch erkennen, dass der Zugang zu informellen Netzwerken in den Kreisen der GTZ-Experten höhere Schwellen aufweist als in der Welt des DED. Sie benötigt Präsenz sowie formelle und informelle Bewährung. Sie muss sich ihre Leistungsfähigkeit in der Projektarbeit unter Beweis stellen und Vertrauen durch soziale Leistungen aufbauen. Ihre Einzahlungen in die Gefälligkeitsbank lohnen sich. Anita Ohlsdorf wird in das Netzwerk der jungen Experten aufgenommen. Einmal Mitglied, etabliert sie die gleichen Routinen der Abgrenzung, die sie selber erlebt hat.

Die Praxis der Vorbereitung umfasst, wie gezeigt, sehr unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten. Sie stehen in direktem Zusammenhang mit der Selbstorganisationsfähigkeit des Experten. Diese ist wiederum abhängig von seinen Ressourcen. In informellen Sphären bestehen diese Ressourcen vor allem aus seinen individuellen Fähigkeiten (intellektuell, fachlich, sozial) und der Qualität seiner interpersonalen Verbindungen an den Schnittstellen und Verflechtungen der informellen sozialen Organisation mit den formellen Strukturen der Expertenwelt.

Ein besonders wichtiger Verflechtungszusammenhang ist, wie am Beispiel von Holzmann gezeigt, die Kombination aus vorteilhaften informellen Beziehungen und formellen „Langfristrechten“ (Elwert 2000, S. 81), wie etwa einem unbefristeten Arbeitsvertrag. Die im Bereich Vorbereitung offensichtliche Informalität bietet den Akteuren bei entsprechenden Ressourcen Spielräume für Kreativität und Innovationen. Die gezeigten Formen von Informalität verfügen jedoch über eine sehr unterschiedliche Dichte. Mit Ausnahme von Anita Ohlsdorfs ‚Klan‘ liegen keine kollektiv handelnden Netzwerke vor. Im Fall von Holzmann haben wir es mit interpersonalen Beziehungen zwischen zwei Akteuren zu tun, die jeweils wieder andere Beziehungen als soziale und strategische Ressourcen einbringen können. In Verbindung mit der Vagheit der formellen Organisation ergibt sich in der Summe eine unübersichtliche und heterogene Form der Vorbereitung. Die Vorbereitung wird darüber hinaus in die Einsatzländer verlagert. Dies stellt die Akteure und Institutionen vor weitere Herausforderungen für die sie, wie ich noch zeigen werde, nicht ausreichend ausgestattet sind.

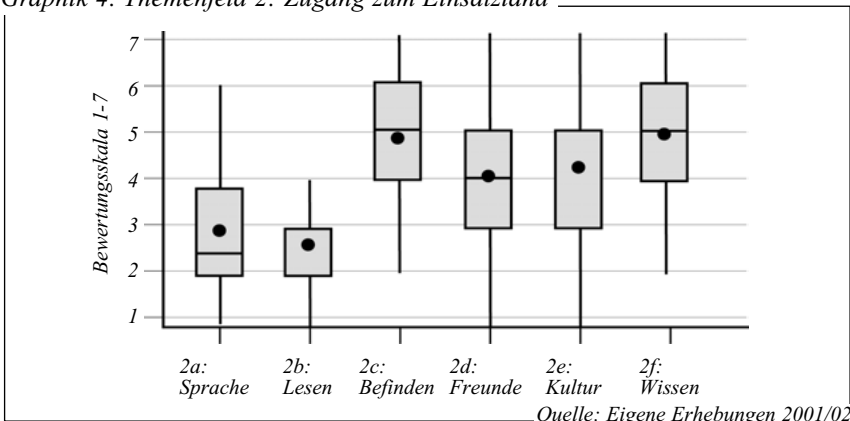
Dabei fehlt es nicht an einem gemeinsamen institutionellen Referenzrahmen mit klaren Vorgaben. Zu Beginn des Unterkapitels wurde auf die zuständigen Institutionen, die veranschlagten Vorbereitungszeiträume (drei Monate) und die Inhalte verwiesen. Trotz des Verbesserungspotentials der Inhalte liegen also die Instrumente und Programme vor. Sie werden jedoch nicht genutzt, sondern beständig durch informelle und halbformelle Praktiken umgangen und untergraben. Ein balanciertes Verhältnis zwischen formaler

Struktur mit Satzungen und Regeln und Freiräumen für die individuelle und informale Organisation existiert nicht. Den Experten ist dies, wie an der Aussage von Holzmann am Ende des Fallbeispiels erkennbar, sehr wohl bewusst. Es gehört zu den Realitäten der Vorbereitung auf den Auslandseinsatz, so scheint es, dass die Problemidentifikation nicht mit einer konkreten Problemlösungsstrategie verknüpft ist. Stattdessen wird eine Problemlösungsstrategie durch eine Form von Informalität ersetzt, die zu Regellosigkeit, Zufälligkeit und Willkür tendiert. Diese Tendenz wird durch den Tatbestand verstärkt, dass größere interpersonale Netzwerke mit einer funktionierenden Moralökonomie fehlen. Wie gesehen, haben wir es mit kleinteiligeren Formationen zu tun, die auf wenige Personen beschränkt sind oder vor allem lokal agieren. Sie sind deshalb nicht geeignet die Mängel der formalen Organisation völlig auszugleichen.

## 7.2 Zugang zum Einsatzland

Im Bereich Zugang zum Einsatzland wurden sechs Fragen gestellt, die in direktem Bezug zum Thema ‚interkulturelle Kompetenz‘ stehen. In Frage eins „Sprechen Sie die Landessprache gut?“ und Frage zwei „Lesen und schreiben Sie die Landessprache gut?“ wurde die Selbsteinschätzung der aktiven und passiven Kenntnisse der arabischen Sprache abgefragt. In Frage drei „Fühlen Sie sich im Einsatzland wohl?“ sollte das ‚Befinden‘ im Einsatzland beleuchtet werden. Im Anschluss wurde in Frage vier „Verbringen Sie viel Zeit mit einheimischen Freunden?“ die Kontakthäufigkeit mit einheimischen Freunden erfragt. Schließlich wurden die Experten in Frage fünf „Haben Sie ein differenziertes Wissen über Politik, Wirtschaft und Kultur ihres Einsatzlandes?“ gebeten ihr Wissen über diese Felder einzuschätzen. Zum Schluss wurden die Experten aufgefordert eine Bewertung der Zugänglichkeit der Kultur ihres Einsatzlandes abzugeben. Hier lautete die Frage „Ist die Kultur Ihres Einsatzlandes gut zugänglich?“

Graphik 4: Themenfeld 2: Zugang zum Einsatzland





Nur ein Viertel der Befragten schätzt ihre Sprachkenntnisse als überdurchschnittlich ein, wobei der Spitzenwert in keinem Fall erreicht wird. Beim Lesen und Schreiben geben 100 % der Befragten unterdurchschnittliche Fähigkeiten an. Das allgemeine Befinden ist in der Tendenz überdurchschnittlich. Der Mittelwert liegt bei im Skalenbereich 5 „trifft eher zu“. Der Spitzenwert wird erreicht. Nur 25 % der Experten sind dem Einsatzland gegenüber indifferent bis kritisch eingestellt. Die Angaben zu einheimischen Freunden weist eine große Verteilung auf. Die Hälfte der Befragten liegt unterhalb des Skalenbereiches vier und hat damit ein eher indifferentes oder in der Tendenz negatives Verhältnis zu einheimischen Freunden. Rund ein Viertel dieser Befragten liegt jedoch in den Skalenbereichen drei bis eins. Hier scheint die Kontakthäufigkeit mit einheimischen Freunden sehr gering und auch nicht unbedingt erwünscht zu sein.

Die andere Hälfte der Befragten vermeldet jedoch eine positive Tendenz. Auch der Spitzenwert wird erreicht. In diesem Fall haben wir es also mit Experten zu tun, die ihren Zugang zu einheimischen Freunde als positiv bewerten. Die Zugänglichkeit der Kultur in den Ländern Ägypten, Jordanien und dem Jemen wird ebenfalls eher positiv beurteilt. Der Mittelwert liegt hier zwischen vier und fünf. Ein Viertel der Befragten bewertet die Zugänglichkeit der Kulturen Ägyptens, Jordaniens und des Jemen in den Bereichen fünf „trifft eher zu“ bis sieben „trifft absolut zu“.

Auffällig ist die positive Selbsteinschätzung des Wissens über Politik, Wirtschaft und Kultur der Einsatzländer. Diese Selbsteinschätzung kann auf Grundlage der qualitativ gewonnenen Erkenntnisse nur zum Teil bestätigt werden. Die Qualität von Wissen misst sich in der Auseinandersetzung mit anderen Wissensquellen. Diese Wissensquellen können schriftliche Dokumente in Form von Publikationen und Gutachten sein oder sie können aus Kommunikationssituationen bestehen. Wie im Kapitel 7.5 „Wissensmanagement“ noch gezeigt wird, stammt das Wissen der Experten vor allem aus Gutachten und aus dem Austausch mit Kollegen. Es ist daher ein sehr spezifisches und nicht selten ein internes Wissen aus und über die Entwicklungszusammenarbeit und die Projektarbeit. Als solches kann es nützlich sein, aber es bildet nicht unbedingt die soziale, politische, ökonomische und kulturelle Realität in den Einsatzländern ab. Die geringen aktiven und passiven Sprachfähigkeiten der Experten verstärken den Eindruck, dass die Informationsquellen der Experten auf ein spezifisches Milieu reduziert sind.

Betke, Grunewald und Weitekämper haben sich in der Arbeit „Partner, Pläne, Projekte“ (1978) mit der selektiven und eindimensionalen, an die Oberschichten des Einsatzlandes angebundenen Wahrnehmung der gesellschaftlichen Realität durch die Entwicklungsexperten beschäftigt. Elwert hat in der mit Kretschmer vorgelegten Evaluierung „Mit den Augen der Beniner – eine Evaluation von 25 Jahren DED in Benin“ (1991), die Perspektive der Zielgruppen auf Expertentum und Expertenarbeit herausgearbeitet und das Phänomen der Abschottung von Entwicklungsexperten gegenüber der sie umgebenden gesellschaftlichen Realität beschrieben.<sup>8</sup> Die Orientierung in diesem Komplex ist

nicht leicht. Die Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung in den gesellschaftlichen Umfeldern der Projekte zeigen starke individuelle Unterschiede in den Formen des Kontakts zu gesellschaftlichen Eliten<sup>9</sup> und zur lokalen Zivilgesellschaft. Im Kapitel 6 „Kultur als Fluxus“ wurde gesagt, dass die skeptische Sozialanthropologie Organisationen als eine Handlungsarena von Individuen und Gruppen begreift, die ihre Welt durch soziales, politisches und ökonomisches Handeln (autonom) strukturieren wollen und können. Hierzu gehört es Experten als individuelle Akteure sichtbar zu machen. Diese Perspektive liefert wichtige Hinweise für die Bewertung der Ergebnisse der statistischen Befragung über den Zugang und das Befinden im Einsatzland.

### 7.2.1 Hybride Experten

Die Wahl des Titels „hybride Experten“ geschieht nicht ohne Ironie. Der Begriff der Hybridität gilt als Chiffre einer ‚Gegenglobalisierung‘ und ist gleichzeitig ein postmodernes Etikett für Migrantenmilieus und transnationale Diasporagemeinschaften. Gelegentlich bezeichnet er auch die ganze Dritte Welt.<sup>10</sup> Auf Entwicklungsexperten ist er bisher nicht angewendet worden. Sie stehen gewissermaßen auf der anderen Seite des Zaunes. Als Teil des „Developmentarismus“ à la Escobar (1995) repräsentieren sie die hegemoniale Macht des Westens. Die Wahl des Begriffes ‚hybride Experten‘ soll an dieser Stelle schon andeuten, dass dieser Allgemeinplatz nicht geteilt wird. Die Portraits erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität. Sie entsprechen jedoch den Erfahrungen mit Projektextperten, die ich im Rahmen der Feldforschungen zu dieser Arbeit kennengelernt habe.

#### Ein Flüchtling

Der Experte Albert Wenger wird in den frühen fünfziger Jahren irgendwo in der deutschen Provinz geboren. Während seines Studiums der Ingenieurwissenschaften kommt Wenger mit der Studentenbewegung in Kontakt. Wie viele Studenten seiner Generation zieht er in eine Wohngemeinschaft. Die Suche nach alternativen Lebensentwürfen jenseits der Fassaden der bürgerlichen Gesellschaft inspiriert ihn. Die politischen Diskussionen am Küchentisch der WG und in den Seminarräumen schärfen sein Bewusstsein für die Überwerfungen in der Welt. Insbesondere die Freiheitsbewegungen und Selbstbestimmungsdiskurse in der Dritten Welt interessieren Wenger. In Wengers politischer Phantasie erscheinen die Länder des Südens als Gestaltungsräume und Experimentierfelder für neuartige Ideen. Wenger ist viel weniger Pragmatiker als seine

---

8 Vgl. hierzu auch Elwert (1992), S. 141.

9 Unter Eliten werden in Anlehnung an Perthes (2002, S. 7-8) jene Personen und Schichten verstanden, die in einem Land über Macht, Einfluss und Herrschaftsmöglichkeiten verfügen.

10 Vgl. hierzu auch die Ausführungen im Kapitel 6 „Kultur als Fluxus“.

Studienwahl es vermuten lässt. Er ist ein Romantiker. Sein Hang zur Innerlichkeit verschließt ihm jedoch den Zugang zu den aktiven Kreisen der Studentenbewegung. Wenger wird kein Aktivist. Er hält sich im Hintergrund. Sein Weltbild wird dennoch vom Widerstands- und Freiheitsgeist der 68er Zeit nachhaltig geprägt. Nach Abschluss des Studiums heiratet er und beginnt eine Karriere als Bauingenieur. In den frühen achtziger Jahren zerbricht Wengers Ehe. Wenger gleitet in eine Lebenskrise. Durch Zufall liest er eine Stellenanzeige der GTZ: Gesucht wird ein Wasserbauingenieur für ein Projekt in Ägypten. Wenger sieht die Chance aus seiner Krise zu entkommen. Gleichzeitig erinnert er sich an seine Ideen aus der Studentenzeit. Er hofft auf einen Neubeginn in einer ‚neuen Welt‘. Die neue Welt Wengers besteht aus einem Projekt der ländlichen Entwicklung in der Westlichen Wüste Ägyptens. Das Projekt arbeitet mit sesshaften Beduinen. Der Gedanke einer nachhaltigen Entwicklung, die auf Anbau- und Bewässerungsmethoden des antiken Roms zurückgreift, fasziniert Wenger. Sowohl der Romantiker als auch der Techniker fühlen sich angesprochen. Wenger arbeitet mit drei deutschen Kollegen. Der Projektleiter ist ein sogenannter alter Hase, der seit mehr als 15 Jahren in der Projektarbeit tätig ist. Für Korn ist die Projektarbeit reines Management und Broterwerb. Die arabische Welt stößt ihn ‚kulturell‘ ab. Er träumt mit seiner Frau zuweilen von den Tagen in Südamerika und der Dominikanischen Republik. „Das sind wirklich zivilisierte Teile der Welt, wo unsereins gut leben kann“. Korn konzentriert sich in seiner Arbeit voll auf den ägyptischen Counterpart. Die Zielgruppe ist ihm gleich und er besucht sie auch nicht „da kann man doch nicht rausfahren, da kriegen sie Flöhe und Zecken und sonst noch was“. Korn's strategische Allianz mit dem Leiter der Counterpartbehörde schafft ihm Freiräume, die er für sein Privatleben nutzt. Der Kollege Eppel ist Agraringenieur. Eppel hat seine große Zeit in Schwarzafrika erlebt: „damals in den frühen siebziger Jahren, da konnte man noch gestalten“. In Ägypten leidet er unter der Trennung von seiner Familie und klagt über Abnutzung und Ermüdung im Beruf. Der jüngste Kollege Kamps ist Geograph. Er leitet die satellitengestützte Fernerkundung des Projektgebietes. Die Kollegen sind Wenger fremd. Er schließt mit keinem Freundschaft. Stattdessen stürzt er sich in die Arbeit. Seine technische Kompetenz und sein Fleiß wird von den Kollegen geschätzt. Mit zäher Disziplin lernt Wenger weitestgehend autodidaktisch arabisch. Er legt umfangreiche Vokabeldateien an und verbringt viel Zeit mit seinen ägyptischen Kollegen. Insbesondere mit einem seiner ägyptischen Ingenieure baut Wenger eine Form von Freundschaft auf, in der sich berufliche Interessen und private Vorlieben unkompliziert verbinden können. Seine Sprachkompetenz und seine Verlässlichkeit machen ihn auch zum Ansprechpartner für die Beduinen. Wenger genießt bei ihnen ein hohes Ansehen. In den Augen der Beduinen gilt Wenger als der idealtypische Deutsche, dessen Wort wider alle ‚ägyptischen Widrigkeiten‘ gilt. In seiner Arbeit mit dem ägyptischen Counterpart und der beduinischen Zielgruppe sieht sich Wenger als Fachberater und Know-How-Vermittler, der sein technisches Wissen einbringt. Er ist jedoch gleichzeitig ein Moderator für Prozesse mit nicht unerheblicher politischer Brisanz. Dies gilt insbesondere für die Klärung offener oder konfliktbelasteter Landrechtsfragen bei den Beduinen. Wenger nimmt diese Funktion als Moderator und Schlichter ernst. Wenn er bisweilen dennoch scheitert dann, so meint er, nicht weil er den Stand der Dinge, Meinungen und Ansprüche nicht verstünde, sondern weil die Situation kompliziert sei. Wenger übernimmt alle Verhandlungen mit den Beduinen. Korn lässt

Wenger gewähren, weil er von ihm profitiert. Wenger ist der Motor des Projektes. Seine Konzentration auf die Ägypter und seine private Zurückgezogenheit schließen die deutschen Kollegen jedoch auch aus. Das gemeinsame Arbeiten wird auf diese Weise erschwert. In der Expertengemeinschaft gilt er schnell als der „Beduinenwenger“.

Der GTZ-Büroleiter in Kairo beschreibt ihn als einen „Mann, der mit den Beduinen im Zelt sitzt und Tee trinkt“. Die Kollegen (in und außerhalb des Projektes) reagieren auf Wenger mit einer Mischung aus Respekt, Neid und Spott. Seine Arbeitswut löst neben der Anerkennung auch die Angst aus, als weniger fleißig zu gelten. Wengers privater Kontakt mit den ägyptischen Mitarbeitern des Projektes wird von Korn und Eppel als ‚Verbuschung‘<sup>11</sup> belächelt. Wenger wird immer mehr zum modernen Eremiten. Er legt sich eine umfangreiche Audiothek mit Jazzplatten zu und liest viel. Insbesondere die spirituelle Dimension des Islam fasziniert ihn. Auch bei seinen gelegentlichen Wochenendfahrten nach Kairo sucht er kaum Kontakt. Wenger bleibt allein. Er begibt sich auf eine Reise nach Innen. Eine Reise, die in viele Richtungen Distanz schafft: zum schmerzhaften Scheitern seiner Ehe, aber auch zu anderen Menschen und neuen Erlebnismöglichkeiten. Zwölf Jahre später haben Korn, Eppel und Kamps das Projekt längst verlassen. Wenger ist der deutsche Leiter des Projektes. Er begleitet den Übergabeprozess an die ägyptische Seite. Das Projekt wird geplündert. Der Gouverneur beschlagnahmt den Fuhrpark, die Computer verschwinden aus den Büros. Die über Jahre in der Wüstenlandwirtschaft ausgebildeten ägyptischen Ingenieure werden versetzt. Wenger sieht sein Lebenswerk bedroht. Die letzten zwölf Jahre erscheinen ihm plötzlich als verschenkte Lebenszeit und als Flucht. Seine Frustration verschafft ihm aber auch Freiräume. Tatsächlich findet in diesen Tagen der erste ungezwungene, rein private Kontakt mit Beduinen – ein langer Tag am Meer – durch die Vermittlung eines Ethnologen statt. Wenger beschließt der Entwicklungszusammenarbeit den Rücken zu kehren. Er plant einen Neuanfang in Deutschland. Sein Vorhaben scheitert jedoch am deutschen Arbeitsmarkt und einer Heimat, die ihm fremd geworden ist. Albert Wenger arbeitet heute für die GTZ in einem anderen arabischen Land.

### **Eine Arabo-Schlesierin aus Schwabing**

Die Expertin Salwa Ali wird Mitte der fünfziger Jahre als Tochter einer Schlesierin und eines Palästinensers im Libanon geboren. Die Familie flüchtet – nach den ersten Jahren der Kindheit – nach Deutschland. Salwa wächst in München auf. Ihre Eltern erziehen

---

11 Der Begriff ‚Verbuschung‘ ist Teil eines spezifischen Jargons der Entwicklungsexperten. Er bezeichnet Experten, die nach langen Jahren der Projektarbeit den Bezug zur ‚Realität‘ verlieren. Verbuschung äußert sich in stark individualisierten Weltansichten und Meinungen und dem Bruch mit Konventionen. Verbuschung bezieht sich auch auf Unfähigkeit des betroffenen Experten, in geregelten Kontexten zu arbeiten. Im Kern handelt es sich also um ein typisches Eremitenphänomen. Das Phänomen der Verbuschung gehört zum festen Bestandteil der fiktionalen Literatur über Kolonialbeamte. Die Conradsche Figur Kurtz aus dem Roman „Herz der Finsternis“ (1899) steht exemplarisch für das Scheitern und den Zusammenbruch der ethisch-moralischen Orientierung des weißen Mannes in der von Fremdartigkeit geprägten Welt der Kolonien.

sie zweisprachig. In dem mehrfach von Flucht geprägten Elternhaus (Schlesien, Palästina, Libanon) gehört die Auseinandersetzung mit der Lage im Mittleren Osten zum Familienleben. Salwa entwickelt früh ein ausgeprägtes politisches Bewusstsein. Als Studentin der Soziologie beschäftigt sie sich intensiv mit der Entwicklungszusammenarbeit. Salwa engagiert sich in verschiedenen Dritte-Welt-Gruppen. Der anti-kapitalistische, antibürgerliche und amerikakritische Geist der siebziger Jahre prägt sie. Das Beziehungsfeld Deutschland-Israel-Palästina wird für sie auch außerhalb der Universität zu einem wichtigen Lebensthema. Salwa empfindet ihren familiären Hintergrund als Bereicherung. „Als Münchener Araboschlesierin war ich schon eine würzige Mischung. Mir hat das eigentlich nur geholfen. Ich hatte Erfahrungen, die über Deutschland hinaus reichten. Ich war zweisprachig erzogen. Meine Eltern waren keine verschüchterten Migranten, sondern selbstbewusste Menschen.“ Nach Abschluss des Studiums arbeitet Salwa als Journalistin und in der Erwachsenenbildung. Durch Zufall liest Salwa eine Stellenausschreibung der GTZ. Für ein Alphabetisierungsprojekt in Kairo wird eine Leiterin gesucht. Salwa sieht die Chance, ihr Engagement für die arabische Welt in die entwicklungspolitische Praxis zu übertragen. Sie kennt Kairo von früheren Aufenthalten als weltoffene und pulsierende Metropole. Die Idee, in der arabische Welt zu leben und zu arbeiten gefällt ihr. Die Aufgabe ist auch finanziell nicht unattraktiv. Das Einkommen als freie Journalistin und in der Erwachsenenbildung muss hart erarbeitet werden. Der Zugang zur urbanen Oberschicht Kairos fällt Salwa nicht schwer. Sie ist kontaktfreudig und eloquent.

Ihre Sprachkompetenz hilft in der täglichen Arbeit mit dem ägyptischen Counterpart und den Industriearbeitern im Projekt. „Ich glaube, Sprache ist eine so wichtige Zugangsbedingung. Ich bin ja in Schwabing aufgewachsen. Nur weil mein Vater aus Palästina stammt, bedeutet das ja nicht, dass ich alles in Ägypten automatisch verstehen konnte. Aber ich war in der Lage zu kommunizieren, zu fragen und auf diese Weise lernen.“ Eine besondere Herausforderung bilden die Managementaufgaben im Projekt. Salwa ist in diesem Feld unerfahren. Die GTZ gibt ihr wenig Hilfestellungen. „Also ich musste in die Aufgabe wirklich hineinwachsen. Schließlich hatte ich keinerlei Managementenerfahrungen. Das Sondieren, Zusammenbringen und Aushandeln von Interessen und die Umsetzung dieser Prozesse erfordert viel Erfahrung. Ich glaube, da habe ich oft ganz schön herumgekaspert. Aber ich habe es geschafft und das macht mich stolz“. Salwas Arbeitsstil ist stark personalisiert. Der geringe Verregelungsgrad der Arbeit durch die GTZ bedingt ein „learning by doing“, das sich je nach Typ sehr unterschiedlich entwickeln kann. Sie beschreibt ihren Führungsstil als eine Art aufgeklärtes Matriarchat, indem die Gefolgschaft geschützt wird und Außenseiter von der Matriarchin zunächst kritisch unter die Lupe genommen werden. Ihr Auftritt ist selbstbewusst. Innerhalb der GTZ-Gemeinschaft gilt sie als Diva. Ihre Sonderstellung als Deutsch-Araberin verschafft ihr Zugänge zur ägyptischen Gesellschaft, die den anderen Experten verwehrt sind. In Kairo ist Salwa ein Teil eines sehr spezifischen Milieus. Dieses Milieu wird von ägyptischen Intellektuellen, Künstlern aus der Oberschicht und gehobenen Mittelschicht, ausländischen Wissenschaftlern, Journalisten und Aktivisten aus dem Lager der NROs, langjährigen Mitarbeitern und Dozenten des British Council oder der amerikanischen Universität bevölkert. Entwicklungsexperten der GTZ findet man hier selten, obwohl heute zwei Drittel der in Ägypten eingesetzten Projektextperten in Kairo

leben. Salwa genießt das Leben in dieser polyglotten, urbanen Gemeinschaft. Sie findet ein Stück Heimat, aus dem sie Kraft schöpfen kann. Der Kontakt mit in Kairo verwurzelten Intellektuellen verschafft ihr eine kritische Distanz zum Entwicklungsexpertentum, die ihr auch bei der Arbeit hilft. „Ich habe nicht diesen Tunnelblick, ich bin Teil der Kairener Gesellschaft und nicht nur GTZlerin. Das ist ein gutes Gefühl und es erweitert den Horizont auch in der Arbeit.“ Ihr Projekt wird von den Vereinten Nationen prämiert. Nach fünf Jahren in Ägypten wechselt Salwa in den Jemen. Sie trifft auf eine völlig neue Situation. Das Land ist ein klassischer „weak state“. Das Gewaltmonopol liegt nicht in den Händen des Staates und die Herrschaft des Präsidenten Abdallah Saleh (und seiner Regierung) reicht kaum über die Grenzen der größeren Städte hinaus. Salwa Ali fühlt sich im Jemen nie sicher. Der Konservatismus der Gesellschaft stößt sie ab. Die Zivilgesellschaft des Jemen ist vom Bürgerkrieg gezeichnet und schwach ausgeprägt. In ganz Sanaa findet man nur einen Buchladen, der indische Schulausgaben von Dickens vertreibt. „Ich fand einfach kein Milieu an das ich mich hätte anschließen wollen. Dieses Land mit seinen waffentragenden Machos ist mir fremd.“ Hinzu kommt, dass Salwas langjähriger Freund und Weggefährte, der Leiter des Länderbüros in Sanaa ist, in ein anderes Land wechselt. Salwa vermisst Kairo. Sie zieht sich zurück und mietet ein Haus in den Randbezirken Sanaas. Aus der Diva Kairos wird eine ‚normale Expertin‘, die sich vor allem auf ihre fachliche Arbeit konzentriert und versucht durchzuhalten.

### **Ein alemannischer Tunesier in Sana**

Heinrich Bosch wird Mitte der dreißiger Jahren im alemannischen Teil Deutschlands an der Grenze zur Schweiz und zu Frankreich geboren. Die Familie hat Verwandte im Elsass. Neben Deutsch und Französisch wird in der Familie Bosch der alemannische Dialekt besonders gepflegt. Heinrich ist ein sensibles und aufgewecktes Kind, dessen Sprachtalent sich in der polyglotten Familie früh entfalten kann. Das Elternhaus leidet unter dem rassistischen Nationalismus des Dritten Reiches. Die Familie bleibt aber auch während des Krieges von größeren Verlusten verschont. Nach dem Ende der Nazi-herrschaft macht Heinrich sein Abitur. Zum Studium zieht es ihn nach Frankreich. Paris erscheint ihm als die kulturelle Metropole Europas. Heinrichs fließendes Französisch macht ihn dort als Deutschen nicht erkennbar. Er taucht ein in das Paris der Nachkriegszeit. Intellektuelle Libertinage, die Geburt des Existentialismus und die Debatten über die Zukunft der Kolonien befeuern sein Denken. Heinrich studiert Islamwissenschaft, Arabistik und Soziologie. Die arabischen Befreiungsbewegungen und die allgemeine Dekolonisierung in der Dritten Welt faszinieren ihn.

Heinrich Bosch bewirbt sich für ein Auslandsstipendium und setzt sein Studium in Tunis fort. Die Multikulturalität von Tunis, die Aufbruchstimmung des arabischen Nationalismus und der freiheitliche Geist jener urbanen Milieus, in denen sich trotz des Befreiungskampfes Orient und Okzident geistig und kulturell scheinbar mühelos vermischen, sind für Heinrich ein Erweckungserlebnis. Nach Abschluss des Studiums und der Promotion lässt er sich in Tunis nieder und tritt in den Dienst der jungen Regierung. Bosch ist für Stadtplanung und Infrastrukturplanung zuständig. Die Verbindung zwischen traditioneller arabischer Architektur und den Erfordernissen des modernen Städtebaus fasziniert ihn und wird zu einem Lebensthema. Im Unterschied zu manchen Weggefährten, die mit gut dotierten Gehältern für die Vereinten Nationen oder für natio-

nale Entwicklungsagenturen arbeiten, wird Heinrich Bosch wie jeder andere tunesische Beamte bezahlt. Heinrich erlebt den Aufstieg und das Scheitern des arabischen Nationalismus in all seinen (tragischen) Etappen als Bürger einer arabischen Nation. Gegen Ende der achtziger Jahre verlässt er enttäuscht und gezeichnet Tunesien. Das Scheitern des Landes empfindet er auch als eine persönliche Niederlage. Nach einem Zwischenspiel an einem renommierten Forschungsinstitut arbeitet Heinrich als Berater für die UNESCO. Einige Jahre später übernimmt er einen Auftrag als integrierte Fachkraft (CIM) im Jemen. Bosch berät die jemenitische Regierung in den Bereichen Stadtplanung und Altstadtanierung und publiziert in namhaften Zeitschriften und Sammelbänden über den Jemen. Gelegentlich landen Boschs Papiere auch auf den Schreibtischen der GTZ. Sie werden jedoch kaum zur Kenntnis genommen. Heinrich ist nicht Mitglied eines interpersonalen Netzwerkes oder einer Gefälligkeitsbank. Den meisten GTZ-Experten ist er nicht einmal bekannt. Er fällt in Sanaa auch nicht als deutscher Entwicklungsexperte auf. Der ägyptische Wirt des Restaurants, in dem Bosch regelmäßig sein Frühstück einnimmt, hält ihn für einen Maghrebiner. Bosch ist in der internationalen Gemeinschaft Sanaas ein Außenseiter. Seine von Brüchen gekennzeichnete Biographie, die selbstgewählte maghrebinisch-alemannische Identität „ich fühle mich als Tunesier und als Alemanne, Deutsch interessiert mich nur als Sprache nicht als Identität“ lassen ihn in den Augen vieler Experten als fremdartig und skuril erscheinen. Er gilt als ‚verbuscht‘. Heinrichs Lebenserfahrung in der arabischen Welt, seine Berufserfahrung und seine akademische Ausbildung verschaffen ihm Einblicke in die gesellschaftlichen Strukturen und Prozesse des Jemen, die anderen Entwicklungsexperten verschlossen bleiben. Ohne Einbindung in operative Strukturen kann dieses Wissen jedoch nicht wirksam werden. Als integrierte Fachkraft ist Bosch auf die jemenitische Behörde, in der er arbeitet, angewiesen. „Von einer Behörde kann keine Rede sein, das ist hier allenfalls ein leerer Torso, der nicht wirklich arbeitsfähig ist. Was von meiner Arbeit bleiben wird, das weiß ich nicht“. Bosch sieht sich als ein Initiator, Ideengeber und Wissensvermittler. Allerdings sucht er kaum noch Kontakt zu anderen Experten. Er geht seinen Weg allein. Dabei lebt er in einer zurückgezogenen Melancholie, die durch die Abgeklärtheit des Alters und einen verlorenen Traum mit Namen Tunis genährt wird.

### **Künstler, Macher, Netzwerker**

Andreas Richter liebt es Freunde in seiner lichtdurchfluteten Fünfstübchenwohnung am Ufer des Nils zu empfangen. Die Wohnung ist ein arrangiertes Ensemble aus Artefakten, Möbeln, Büchern und Gemälden. Für Richter ist die Einrichtung einer Wohnung Teil des Selbstausdrucks derjenigen Person, die sie bewohnt. An der hinteren Wand des Wohnzimmers, über einer üppigen Landschaft aus Fauteuils und Kissen im orientalischen Stil, sind großformatige abstrakte Bilder platziert. Richter hat diese mit unterschiedlichen Materialien spielenden Arbeiten selbst geschaffen. Er malt, wenn er die Zeit und Muße dazu findet. Das hat er bereits während seines Architekturstudiums getan. Von der arabischen Ecke aus hat man freien Blick auf einen Erker. Hier befindet sich Richters Arbeitsbereich. Neben dem Schreibtisch mit Computer und Flachbildschirm, steht ein auf den Besucher gerichteter Flipchart, der mit Managementbegriffen beschrieben ist. Richter ist Mitte vierzig, schlank und immer in Bewegung. Andreas, so sagen seine Freunde, kommuniziere, denke und agiere gleichzeitig. Seine Gesprächs- und Arbeits-

partner werden in diese Form eines „work in progress“ ganz selbstverständlich eingebunden. „Networking“, systemisches Management, Kommunikation und Vermarktung sind Begriffe, die Richter ganz selbstverständlich von den Lippen gehen. „Natürlich muss man ein Projekt und auch sich selbst vermarkten. Schließlich ist die Entwicklungszusammenarbeit auch ein Geschäft.

Wer hier gestalten will, muss sich strategisch platzieren können. Mit Gutmenschlichkeit kommt man hier nicht weiter. Es geht darum der GTZ Freiräume abzurufen und diese professionell zu füllen.“ Andreas sieht sich als Planer, Ideenproduzent und Initiator. Die antiautoritäre Orientierung und den künstlerisch-kreativen Impuls (Richter hat in den siebziger Jahren studiert und fühlt sich dem ‚linken Erbe‘ durchaus verpflichtet) kann er ohne Schwierigkeiten mit seinem Machtanspruch und einem „realpolitischen Gestaltungswillen“ verbinden. Dabei ist Richter nicht nur ein guter Rhetoriker und Selbstdarsteller, sondern auch ein taktisch gewiefter Netzwerker. In seiner fast zehnjährigen Karriere in der Entwicklungszusammenarbeit schafft er es immer wieder, ungewöhnliche Projektansätze<sup>12</sup> durchzusetzen, die nicht zuletzt seiner eigenen Karriere nützlich sind. „Man darf nicht warten, bis die GTZ sich bewegt, man muss sich selbst bewegen und Beziehungen und Netzwerke knüpfen. Das was die GTZ an Kontinuität nicht bieten kann, ersetzen gute Netzwerke.“ Der informelle Teil dieser Netzwerke umfasst ‚wichtige Kollegen‘ in der Eschborner Zentrale der GTZ und im BMZ, Gutachter und Experten aus anderen Projekten sowie ehemalige GTZ-Experten, die heute an deutschen Universitäten arbeiten. Das formelle Netzwerk, dem Richter in Ägypten als Koordinator und „policyman“ vorsteht, bildet eine Gruppe von Projekten, die zu einem Programm zusammengefasst worden sind. Andreas Macht und Einfluss sind deshalb nicht unerheblich. Er ist sich dessen ausgesprochen bewusst. Richter bezeichnet seinen Managementstil als teamorientiert mit sich selbst als ‚primus inter pares‘. Er hat wöchentliche Teamsitzungen im ‚geschützten Raum‘ seiner Wohnung eingeführt, auf denen alle Projektmitarbeiter diskutieren können. Es ist nicht einfach das Individuum Andreas Richter hinter der künstlerischen Haltung und der pulsierenden Geschäftigkeit auszumachen. Sein Privatleben beschreibt er als genuss- und erlebnisorientiert. „Ich lebe in Kairo. Das ist eine internationale Metropole. Hier gibt es einen unendlichen Kosmos an sozialen Kontaktmöglichkeiten. Das ist doch wunderbar“. Die Trennlinien zwischen Künstler, Macher und Selbstdarsteller sind unklar. Sie bilden eine schillernde Dreieinigkeit, die Richter Anschlussmöglichkeiten in viele Richtungen bieten. „Ich kann dieses ganze Gerede über Abschottung und Isolation der Entwicklungsexperten nicht mehr hören. Wer aktiv ist, der findet auch Wege über den Tellerrand der GTZ-Welt hinaus.“ Offenbar gibt sie ihm auch jene emotional-psychische Sicherheit, die viele Experten vermissen. „Ich habe keine Angst vor der Zukunft. Wenn es mit der GTZ nicht mehr läuft, dann suche ich mir eben einen anderen Partner.“ Andreas Richter sieht sich als eine neue Form des „Entwicklungsmaklers“, der beständig zwischen der deutschen und der ägyptischen Seite pendelt, kommuniziert, vermittelt und verhandelt.

---

12 Andreas Richter bezeichnet diese Projekte als cheque-blanc-Missionen. Damit ist eine größtmögliche Offenheit der Projektziele und -wege gemeint. Sie soll eine prozessuale und partizipative Zielfindung ermöglichen.



### „Ossis im Orient“<sup>13</sup>

Janina Angermann und Agnes Woll werden in den fünfziger Jahren im Süden der DDR geboren. Beide erleben eine glückliche Kindheit. In der Schule fallen ihre schnelle Auffassungsgabe und ihre Sprachbegabung auf. Nach dem Abitur studieren die jungen Frauen in Leipzig. Janina entscheidet sich für die Fächer Ethnologie und Arabistik. Agnes studiert Ökonomie und Arabistik. Beide schließen ihr Studium mit Auszeichnung ab und promovieren anschließend. Agnes Woll arbeitet nach ihrer Promotion im akademischen Betrieb der Universität Leipzig. In den achtziger Jahren erhält sie die Chance, als Übersetzerin für ein Entwicklungsprojekt der DDR in der Volksrepublik Jemen zu arbeiten. Die DDR ist zu dieser Zeit intensiv in den Aufbau der beruflichen Bildung in der Volksrepublik involviert. Für Agnes erfüllt sich ein beruflicher wie privater Lebens Traum.

Das Arbeiten und Leben in Aden, der weltoffenen Hafen- und Hauptstadt des südlichen Jemen, ist für Agnes Woll auch eine Befreiung von der spießbürgerlichen Enge der deutschen Heimat. In der Ferne gibt es mehr Spielräume und Gestaltungsmöglichkeiten als an der Leipziger Universität. Agnes genießt die unmittelbar praktische Arbeit. Den Zusammenbruch der DDR erlebt sie aus der Ferne. Der politische Wandel in Deutschland und Europa wird in Aden jedoch sehr schnell spürbar. Die Bundesrepublik übernimmt nach der kurzen Phase der Idee vom dritten Weg das Ruder. Während auf die Diplomaten der DDR meist die Abwicklung und Arbeitslosigkeit zukommt, gelingt nicht wenigen der ostdeutschen Entwicklungsexperten eine neue Karriere in der westdeutschen EZ. Die DDR-Experten verfügen in der Regel über erstklassige Sprach- und Landeskenntnisse. Nach einer kurzen Orientierungsphase tritt Agnes Woll eine Stelle am Deutschen Institut für Entwicklungspolitik an. Die Umstellung auf die neuen Aufgaben, Programme und Politiken fällt Agnes nicht schwer. Sie ist eine versierte und flexible Sozialwissenschaftlerin, der auch administrative Tätigkeiten liegen. Schwieriger wird der Umgang mit den westdeutschen Kollegen. Agnes erlebt Schikanen und Diffamierungen, die von der Infragestellung ihrer Kompetenz als DDR-Ökonomin bis zu Stasivorwürfen reichen. Agnes Wolls Verhältnis zum ‚neuen Deutschland‘ beginnt kompliziert zu werden. Sie kehrt Ende der neunziger Jahre im Auftrag der GTZ in den Jemen zurück. Agnes arbeitet als Beraterin im jemenitischen Planungsministerium. Sie ist zuständig für die Einführung von Informationssystemen und die Geberkoordination. Beide Beratungsfelder sind politisch sehr sensibel. Bei der Einführung von Informationssystemen werden die Sicherheitsbedürfnisse ganz unterschiedlicher Interessengruppen berührt. Die Geberkoordination weckt Argwohn bei konkurrierenden Entwicklungsagenturen. Agnes ist sich dieser Brisanz bewusst. Sie vertraut auf ihre fachlichen Fähigkeiten. Ihr Auftreten und ihr Arbeitsstil haben eine konzentrierte Strenge, die bei ihren jemenitischen Kollegen geschätzt wird. Ihre Sprach-

---

13 Der Titel „Ossis im Orient“ bezieht sich auf den Titel des Theaterstückes von Rolf Hochhuth „Wessies in Weimar“. Das Stück thematisiert unter anderem die Aneignung und Übervorteilung der ehemaligen DDR durch Geschäftemacher und Politiker aus Westdeutschland. Die Formulierung „Ossis im Orient“ ist eine ironische Umkehrung, die von einer aus der DDR stammenden Expertin selbst benutzt wurde. Er soll in keiner Weise stigmatisieren oder diskriminieren.

kenntnisse machen sie (zumindest theoretisch) für jedermann ansprechbar. Agnes Woll zieht klare Grenzen zwischen Beruf und Privatleben. Die Kontakte in die jemenitische Gesellschaft sind überschaubar. Engeren privaten Kontakt hält sie zu Janina Angermann und Ferdinand Öhler, einem ebenfalls aus der DDR stammenden GTZ-Experten für berufliche Bildung. Ihr Mann, ein in Leipzig ausgebildeter Arabist, arbeitet in der Versicherungsbranche in Deutschland. Er pendelt zwischen beiden Ländern. Die junge Tochter lebt bei Agnes. Der Jemen ist für Agnes Woll Entfernung und Nähe zugleich. Der Zusammenbruch der Volksrepublik Jemen ist eng mit dem Zusammenbruch der sozialistischen Regime Europas und damit auch der DDR verknüpft. Die zunächst friedliche Vereinigung und der anschließende brutale Bürgerkrieg, indem die Stammesmilizen des Nordens ihren Sold in Form von Plünderungen und Vergewaltigungen einzogen, hat Agnes Woll nicht unberührt gelassen. Während jedoch im ‚neuen Deutschland‘ Agnes’ Qualifikation und ihre persönliche Integrität in Frage gestellt wurden, kann sie sich im Jemen in die Umgestaltung des Landes einbringen. In diesem Sinne bietet der Jemen und die Arbeit als Expertin auch Schutz und Abstand vor einem veränderten Deutschland und einer fremden Heimat.

Die Verwerfungen der deutsch-deutschen Vereinigung haben Janina Angermanns Lebensweg stark verändert. Zunächst arbeitet sie nach ihrer Promotion, ebenso wie Agnes Woll, als Hochschulassistentin in Leipzig. Die Möglichkeit zur Auslandsarbeit eröffnet sich für Janina jedoch nicht. Die Vorstellung, den Orient nur akademisch und aus der Distanz und nicht auch unmittelbar als Person erleben zu können, belastet sie. Janinas Ängste werden verstärkt, als ihrem Doktorvater und Ägyptenexperten Albert Kalmer die Einreise nach Ägypten verwehrt wird. Als DDR-Bürger ist er im Kontext der Öffnungspolitik Anwar Al-Sadats nicht mehr erwünscht. Janinas akademische Leistungen und ihr Talent als Lehrerin bleiben dennoch nicht unbemerkt. Schließlich bietet man ihr eine Dozentur an der Hochschule des Freien Deutschen Gewerkschaftsbundes (FDGB) in Berlin an. Janina wird mit der Schulung von Kadern aus den sozialistischen Bruderländern des arabischen Raumes betraut. Die Hochschule ist in einem Gebäudeensemble im klassischen Bauhausstil untergebracht. Sie ist ein vom Umland abgeschlossener, integrierter Komplex aus Hörsälen, Ausbildungsstätten, Wohnheimen und Dozentenapartments sowie Freizeitanlagen. Die Hochschule gilt als linientreue Kaderschmiede. Janina ist sich dessen bewusst. Innerhalb der gesetzten Ordnung und Ideologie sucht sie nach eigenen Gestaltungsmöglichkeiten. „Ich hatte immerhin die Möglichkeit, mich in einem internationalen Umfeld zu bewegen. Da läuft nicht alles nach Vorschrift und Gesetz. Der Austausch mit den Menschen hat mich bereichert.“ Kurze Zeit später heiratet Janina den in Ostberlin akkreditierten libanesischen Journalisten Abdallah Saleh. Janinas und Abdallah sind beruflich erfolgreich. Die Ehe ist glücklich, und zwei Töchter werden geboren. Die Eheleute tolerieren die politischen Realitäten in der DDR. Sie gehören zu jenen Intellektuellen, die ohne alles zu akzeptieren dennoch im Strom mitschwimmen. Die Wende verändert das Leben der Familie auf radikale Weise. Die Gewerkschaftshochschule gehört zu den ersten Bildungsinstitutionen der DDR, die unmittelbar nach der Vereinigung geschlossen werden. Janina verliert ihre Dozentur und wird arbeitslos. Auch Abdallahs Arbeitgeber, die Allgemeine Deutsche Nachrichtenagentur (ADN), ist als ‚Organ der DDR‘ diskreditiert. Nur wenige Monate nach Janinas Entlassung verliert auch er seine Arbeit. Janina und Abdallah erleben die

politische Wende in Osteuropa als Erschütterung. Die Arbeitslosigkeit ist für beide ein unbekanntes Phänomen, mit dem sie nur schwer umgehen können. Die Entwertung der eigenen Lebensleistung durch die Diskreditierung der DDR lastet schwer auf ihnen. Nach einem Jahr voller Ängste und Selbstzweifel hat Janina Glück. Sie wird die erste Ausländerbeauftragte in Brandenburg. Im Zuge der Verwaltungsreform in Ostdeutschland lernt sie das Einmaleins der westdeutschen kommunalen Verwaltung kennen. Nach drei Jahren wechselt sie zu einem kirchlichen Träger. Abdallahs berufliche Situation ändert sich nicht. Trotz des Aufschwungs der Printmedien in Ostdeutschland bekommt er keine Arbeit. Die überwiegend westdeutschen Chefredakteure und Personalchefs halten Abdallah für einen ‚DDR-Journalisten‘. Sie geben ihm keine Chance. Ein Jahr später erhält Janina eine Anfrage von der GTZ. „Ich spürte, dass dies die Chance meines Lebens war. Endlich im Ausland zu arbeiten, davon hatte ich immer geträumt.“ Nach intensiven Diskussionen beschließt die Familie, die Herausforderung anzunehmen. Die bereits in Sanaa arbeitende Agnes Woll steht mit Rat und Tat zur Verfügung. Auch Ferdinand Öhler bringt sich ein. Janina arbeitet an der Einführung einer geregelten Gesundheits- und Umwelterziehung in Ibb. Sie ist erfolgreich. Der Neuaufbau kommunaler Verwaltungsstrukturen ist ihr noch aus Brandenburg vertraut. Das Projekt soll in eine weitere Phase gehen und mit einem zusätzlichen Experten bestückt werden. Mit den anderen „Ossies im Orient“ bildet sie ein Netzwerk wechselseitiger Hilfeleistungen. Die Erfahrung des radikalen Umbruchs des eigenen Lebens verbindet sie. Abdallahs berufliche Situation verändert sich nicht. Im Jemen erhält er zunächst keine Arbeitserlaubnis.<sup>14</sup> Er leidet unter einer beruflichen und sozialen Isolation, die für viele mitausreisende Partner von Entwicklungsexperten typisch ist. Abdallahs Frustration ist eine Belastung für die Familie und auch für Janinas Arbeit. „Ich bin hier mehr Fremder als Janina. Ihr traut man, weil sie Deutsche ist. Mich schließt man aus, weil ich Libanese bin. Libanesen gelten im Jemen als nicht vertrauenswürdig. Ich werde nicht einmal zu einer harmlosen Qatrunde eingeladen. Wie soll ich hier beruflich etwas aufbauen? Die GTZ scheint meine Existenz und meine Probleme vollkommen zu ignorieren“. Janina sieht ihre berufliche Zukunft in der Entwicklungszusammenarbeit. Sie hofft, dass sich Abdallahs Situation langfristig ändern wird. Agnes Woll sieht sich als „Know-how-Vermittlerin“ und auch als „entwicklungspolitische Beraterin und Vermittlerin“. Letzteres führt sie auch auf ihre Erfahrungen im DIE zurück. Die Spielräume für die Beratungsarbeit sind in Agnes Augen jedoch durch die Effizienzprobleme der jemenitischen Verwaltung begrenzt. Vieles bleibt ihrer Meinung nach Stückwerk und eng begrenzte fachliche Beratung, weil die übergreifenden organisatorischen Strukturen für eine planvolle Beratungsarbeit fehlen. Janina siedelt sich zwischen Fachberaterin und Moderatorin an. Unter der Moderationsfunktion versteht sie die behutsame Initiierung und Begleitung von Prozessen. Sie hat mit diesem weichen Ansatz, wie sie ihn nennt, auch in Brandenburg gute Erfahrungen gemacht. Sie hofft auf eine schrittweise Reform, die an der ‚Graswurzel‘ ansetzt.

---

14 Die meisten Ehepartner oder Lebensgefährten von Entwicklungsexperten erhalten in den Einsatzländern keine oder nur sehr schwer eine Arbeitserlaubnis. Da die GTZ sich nicht um diesen Bereich kümmert, entscheiden allein die gesetzlichen Bestimmungen in den Einsatzländern.

### **Junge und Wilde: Entwicklungszusammenarbeit als Geschäft**

Jean Bonard erhöht das Tempo, als wir die auf die Schnellstrasse zwischen Amman und dem Jordantal abbiegen. Der dunkelgrüne, sportliche Mercedes, Baujahr 1982, beschleunigt flüssig. Durch die offenen Fenster ergreift uns der Fahrtwind. Jean lächelt selbstbewusst. Er trägt einen geschmackvollen Sommeranzug. Mit seiner Sonnenbrille im Stil der sechziger Jahre wirkt er eher wie ein Schauspieler als ein Entwicklungshelfer. Der Mercedes ist Jeans Spielzeug. Er hat ihn aus Deutschland kommen lassen. Wer hart arbeitet, braucht auch in der Freizeit Dinge an denen man sich erfreuen kann, meint er. Jean Bonards Vater ist Franzose, die Mutter Deutsche. Jean wird bilingual erzogen und wächst in Deutschland und Frankreich auf. Nach seinem Diplom als Volkswirt arbeitet Jean für eine private Beratungsagentur. Jean legt Wert darauf, dass er kein typischer Projektextperte ist. Entwicklungszusammenarbeit ist für Jean Politik- und Organisationsberatung. Die Beratungsarbeit, so Jean, sollte sich prinzipiell nicht von privatwirtschaftlicher Unternehmensberatung unterscheiden. Es geht ihm um eine professionelle „performance“, die internationalen Standards entsprechen muss. Seine Arbeit in Jordanien sieht er als zeitgebundenen Baustein seiner Karriere. „Wenn dieses Projekt abgeschlossen ist, dann möchte ich mich beruflich weiterentwickeln. Ich stelle mir eine Tätigkeit für die Weltbank oder den Internationalen Währungsfond vor.“ Jean arbeitet als Berater im jordanischen Planungsministerium. Sein Chef ist der erfahrene GTZ-Experte Jost Maibach. Maibach ist ebenfalls Volkswirt und hat lange Jahre in der Abteilung ‚Reform von Wirtschaft, Staat und Gesellschaft‘ der GTZ-Zentrale in Eschborn gearbeitet. Die Abteilung gilt innerhalb der GTZ als ebenso berühmte wie berüchtigte Denkfabrik. Auch Jost Maibach denkt gerne in größeren Dimensionen. Die verengte Perspektive der reinen Projektarbeit – auch als ‚Projektitis‘ ironisiert – ist ihm fremd. Beide Experten sehen sich als internationale Profis und Wissensagenten. „Wir machen der jordanischen Seite ein wirklich professionelles Angebot im Bereich Informationsmanagement. Ob unser Kunde dieses Angebot mit all seinen Chancen und Potentialen annimmt ist seine Sache“. Gegenüber ihrem Arbeitgeber wahren beide Experten eine unverholene deutliche Distanz. „Die GTZ ist den Herausforderungen der Globalisierung nicht gewachsen. Der Laden ist katastrophal schlecht gemanagt. Das ist eigentlich schade, weil eine Menge gut qualifizierter Menschen für die GTZ arbeiten“. Maibach und Bonard setzen auf eigene Netzwerke um ihre Interessen wahrzunehmen und Unterstützung zu mobilisieren. „Das läuft quer zu den offiziell zuständigen Abteilungen. P+E können sie vergessen. Da kämpfen die Leute um Pfründe und Jobs. Wie sollen die einen beraten?“ Maibach sieht auch die Gruppe der Projektextperten und Berater kritisch. Er verweist auf seine Zeit in der Zentrale, in der er unter anderem eine Datenbank für Projekte in Westafrika aufgebaut habe. „Die Datenbank war erstklassig organisiert, einfach zu handhaben und auch für eigene Inputs offen. Die Projekte hatten massiven Informationsbedarf und trotzdem hat sich kaum einer eingeloggt. Die haben lieber rumgewurstelt, als sich an professionellem Wissensmanagement zu beteiligen.“ Bonard und Maibach genießen ihren Status als Berater auf Ministeriumsebene. Sie kultivieren einen auf Professionalität ausgerichteten Stil, der an den Arbeitsweisen, Umgangsformen und Kleidungskonventionen von Unternehmensberatern orientiert ist. Karitative Rhetorik und „Gutmenschentum“, aber auch die politischen Erklärungen der BMZ-Chefin über Entwicklungszusammenarbeit als globale Strukturpolitik interessieren beide Experten

nicht. Sie sehen sich als neuen Typ von Entwicklungsexperten, der flexibel, pragmatisch und professionell Problemlösungsvorschläge erarbeitet und Anreize setzt. In ihrem Privatleben sind sie bemüht, über die begrenzte Welt des Entwicklungsexpertentums hinauszublicken. Maibach ist mit einer arabischen Journalistin verheiratet. Er hat damit Zugang zu gesellschaftlichen Sphären, die deutlich jenseits der Grenzen der „foreign community“ liegen. Maibach sieht sich als Kosmopolit und Weltbürger, nicht als Entwicklungstechnokrat. Der jüngere Bonard verbringt einen guten Teil seiner Freizeit im Kreise der jungen jordanischen Elite. Die jungen Regierungsbeamten, Unternehmer, Erben und Jungpolitiker zelebrieren sich in mondänen Bars und Clubs. Bands spielen afroamerikanischen Rap mit einer Prise orientalischer Instrumentierung. Die Grenzen zwischen Orient und Okzident verschwimmen. Man wähnt sich in einer offenen Weltgesellschaft, die weit entfernt ist vom Elend der palästinensischen Flüchtlingscamps und der wirtschaftlichen Perspektivlosigkeit der weniger privilegierten Bevölkerung Ammans.

Wenn Jean mit seinem Mercedes vorfährt, dann wird seine Stilsicherheit von der jungen Elite Ammans ebenso honoriert, wie es in Berlin, New York oder Paris der Fall wäre. Jean genießt diese Form von Weltbürgertum. Er empfindet keinen Widerspruch zwischen einem „aufgeklärten Hedonismus“ und seiner Tätigkeit als Entwicklungsberater. „Einem Mitarbeiter von McKinsey wird doch auch nicht vorgeworfen, dass er seinen Wohlstand zeigt und gut lebt.“

### **Ein einsamer Reformer**

Einige Kilometer entfernt von der malerischen Altstadt Sanas und deutlich getrennt vom Gewimmel der Menschen, Eselskarren, Personenwagen, Laster und Busse der Neustadt befinden sich die Gefilde einiger wichtiger Ministerien und staatlichen Verwaltungsagenturen. Das Ministerium für Planung und Entwicklung ist ein typischer Funktionsbau, wie man ihn in der ganzen arabischen Welt findet. Das Gebäude ist von Militärs geschützt. In seiner hohen Umzäunung mit seinen Wachposten und Panzerwagen wirkt das Ministerium wie eine einsame Insel der Staatlichkeit. Es ist eine verlorene Inszenierung, eine Behauptung von Macht und Herrschaft in einem Land informeller Mächte und pluraler Herrschaftsverhältnisse. In den Gängen des Ministeriums herrscht eine aufgeräumte Atmosphäre. Nur gelegentlich sieht man die im Jemen übliche Stilisierung von Männlichkeit durch das Tragen eines Dolches. Schusswaffen sind verboten. Die meisten Angestellten und Beamten tragen konventionelle Bürokleidung, wie sie auf der ganzen Welt üblich ist. Nabil Farhan verfügt über ein großes Büro mit Vorzimmerdame im fünften Stock. In seinem gedeckten, englischen Anzug, der schweren Uhr Schweizer Machart am Handgelenk und seinem akzentfreien Oxford Englisch wirkt er wie ein Manager aus Londons „financial district“. Nabil hat Ökonomie an einer guten Universität in England studiert. Im Anschluss an seine Graduierung hat er in einer Londoner Bank gearbeitet. Nach seiner Rückkehr in den Jemen Mitte der neunziger Jahre arbeitet Nabil für das jemenitische Staatsfernsehen. Nabil Farhans organisatorisches Talent und sein Fachwissen als Ökonom fallen schnell auf. Die Regierung Abdallah Salehs benötigt dringend qualifiziertes Personal im schwierigen Prozess der Nationenbildung im Jemen. Nabil wird mit der Koordination der Geberaktivitäten im Planungsministerium beauftragt. Seine Position ist von erheblicher strategischer Be-

deutung. Der Staatshaushalt des Jemen hängt von den Übertragungen und Leistungen der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit ab. Das Tempo der Karriere Nabil Farhans ist beeindruckend. Im Jemen ist er eine Ausnahmeerscheinung. Eine junge Garde im Ausland ausgebildeter Akademiker aus reichem Hause, die wie in Jordanien als harter Kern einer Reformelite firmiert, existiert (noch) nicht. Nabil Farhan ist sich dieser Situation bewusst. Er sieht sich als Pionier. Das gilt auch für seinen privaten Lebensstil, der für jemenitische Verhältnisse unkonventionell und provokativ ist. „Natürlich kollidieren mein Lebensstil, meine Vorstellungen und Orientierungen mit dem Konservatismus der jemenitischen Gesellschaft. Wir müssen uns in der arabischen Welt auf die Moderne der sechziger und siebziger Jahre besinnen. Da waren wir zumindest kulturell und gesellschaftlich, wenn auch nicht politisch und ökonomisch, schon mal ein deutliches Stück weiter.“ Nabil weiß, dass Pioniere Verbündete brauchen. Er sieht diese Verbündeten idealerweise in den ausländischen Experten. In der Praxis erfüllt sich Nabils Erwartung jedoch nicht. „Die Experten entsprechen häufig nicht meinen Erwartungen. Dies gilt sowohl für ihre „Management“- und „Policy-skills“, als auch für ihr tatsächliches Fachwissen. Insbesondere ältere Experten sind nicht mit modernen Managementmethoden vertraut. Ich fühle mich bei meinen Reformbemühungen in gewisser Weise allein gelassen. Die Entwicklungsexperten haben Angst vor klaren Entscheidungen, weil sie ständig um ihre Beraterverträge fürchten.“ Im privaten Umgang empfindet Nabil Farhan die orientalistischen Klischees im Kopf vieler Experten als persönlich verletzend und entwicklungspolitisch problematisch. Die Vorstellungen über den Jemen als rückständige, archaische Stammesgesellschaft spielt seiner Meinung nach eben jenen Kräften in die Hände, welche aus reinen Machtinteressen heraus gegen die Modernisierung des Landes arbeiten. In seiner Tätigkeit als Koordinator für Geberaktivitäten erlebt Nabil die Konkurrenz der Geber um Schlüsselpositionen und die Platzierung von Programmen. Nabil Farhan erlebt die Entwicklungszusammenarbeit als einen Markt mit konkurrierenden Beratungsangeboten.

Die Eigeninteressen der Geber prägen diesen Markt oft mehr, als die Suche nach der besten Lösung. Die Experten sind für ihn dabei nicht selten Spielbälle auf dem Feld der Interessen ihrer Arbeitsgeber. Auf seiner Suche nach Allianzpartnern fühlt er sich als einsamer Reformator. Nabil Farhan weiß, dass Politik ein langwieriges und schwieriges Unterfangen ist.

### **Eine Nasseristin in der ägyptischen Postmoderne**

Farida Al-Ahly wird in den dreißiger Jahren als Tochter einer gut situierten koptischen Familie in Kairo geboren. Die fünfziger und sechziger Jahre sind in mehrfacher Hinsicht Faridas Ausbildungszeit. Sie studiert Internationale Beziehungen und Ökonomie. Nach dem Diplom tritt Farida in den Staatsdienst ein. Im ägyptischen Außenministerium herrscht das Selbstbewusstsein des arabischen Sozialismus. Gamal Abd-Al-Nassers spektakuläre außenpolitische Erfolge versetzten die jungen Eliten in eine euphorische Aufbruchstimmung. Nichts scheint unmöglich. Die junge Farida glaubt an den charismatischen Offizier. Seine Ideen von der Umgestaltung der ägyptischen Gesellschaft und der Zukunft der arabischen Welt begeistern sie. Bis heute steht Nasser in Faridas Wahrnehmung für eine einzigartige Form persönlicher und politischer Integrität. Sein Scheitern ist für sie das Scheitern einer humanistischen Utopie. Wie viele Ägypter ihrer

Generation blendet Farida die politischen Fehlentscheidungen Nassers, seinen Hang zur autoritären, neopatrimonialen Herrschaft und seinen Mangel an ökonomischem Sachverstand zugunsten dieses Idealbildes aus. Dennoch ist Farida auch Pragmatikerin, wenn es um die eigene Karriere geht. Im Zuge der Öffnungspolitik Anwar Al-Sadats beginnt ein stetiger und sehr üppiger Strom westlicher Entwicklungshilfe in das Land zu fließen. Für Farida Al-Ahly erscheint die Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen verlockend. Sie ergreift ihre Chance. Seit Anfang der achtziger Jahre arbeitet sie im Länderbüro Ägypten der GTZ als Koordinatorin für die Zusammenarbeit mit den ägyptischen Partnern. Farida ist eine echte Zeitzeugin der deutsch-ägyptischen Entwicklungszusammenarbeit. Sie hat mit neun verschiedenen Büroleitern der GTZ in Kairo gearbeitet. Die Zahl der Projektextperten, die sie kennen gelernt hat, geht in die Hunderte. Farida Al-Ahly fühlt sich gegenüber der GTZ zu Loyalität verpflichtet. Für sie ist Entwicklungszusammenarbeit kein Geschäft, sondern ein politisches Projekt und eine moralische Verpflichtung. Die zeitgenössischen Deregulierungs- und Privatisierungspolitiken des Mubarak-Regimes verunsichern Farida. Sie sieht das Projekt der nachholenden Entwicklung und der Armutsbekämpfung gefährdet. „Von der Privatisierung profitieren nur wenige, aber nicht das ägyptische Volk. Die neuen Eliten interessieren sich nur noch für Geschäfte und Geld. Der moralische Aspekt von Politik ist uns verloren gegangen. Vielleicht ist das ja das wahre Gesicht der Globalisierung: Markt statt Politik, Interessen anstelle von Moral und Ethik.“ Farida politisches Denken bezieht sich auch auf die Welt der Experten. Sie kritisiert, wenn auch sehr vorsichtig, die kurzen Zeiträume der Vorbereitung der Experten in Deutschland. Sie kennt die Nöte der Anfänger, die sich ihre Kenntnisse über das Land, seine politische Situation, die Problematik des jeweiligen Projektes stets erst unmittelbar vor Ort erarbeiten müssen. Farida übernimmt einen großen Teil der Betreuung dieser jungen Experten. Sie tut dies ohne offiziellen Auftrag. Die Informalität dieser Tätigkeit bedauert sie. Farida wünscht sich eine stärkere eigene Rolle bei Workshops und Seminaren. „Ich würde hier sehr gerne mehr tun. Allerdings auf eine institutionalisierte Weise. Leider wird meine Kompetenz und Erfahrung nicht in dieser Form nachgefragt.“ Die interkulturelle Kompetenz der Experten wird nach Faridas Meinung durch Trainingsmaßnahmen nach dem Hofstede-Modell in eine falsche Richtung geleitet. In einem unserer Gespräche wurde sie sehr engagiert, als es um die ihrer Meinung unzulässige Standardisierung von Kultur geht. Sie hat selbst an einem Hofstede-Training der GTZ in Hurghada teilgenommen. „Diese Trainings können sehr gefährlich sein, weil sie Vorurteile festigen oder neue Klischees einführen. Ich fühlte mich durch das Training „afrikanisiert“ und als gebildete Frau beleidigt. Es kann sehr lange dauern – und manchmal kommt es auch gar nicht mehr dazu – die Klischees, welche durch die Hofstede Trainings etabliert werden, wieder aufzulösen“. Farida Einschätzung der jüngeren Expertengeneration ist nicht frei von Kritik. Sie unterstreicht, dass bei der Generation der 30-40jährigen Projektextperten ein Mangel an Enthusiasmus und „missionary spirit“ vorliege. Anstelle der Hingabe an die Aufgabe der Umgestaltung der Verhältnisse seien die jüngeren Experten vor allem karriereorientiert und streng pragmatisch.

„Die Experten konkurrieren stark untereinander. Immer geht es um Karrierechancen und Abstiegsängste. Irgendwie korrespondiert das auch mit der ägyptischen Gesellschaft und der ganzen Ökonomisierung der Politik. Wenn das die Zukunft ist, dann

macht sie mir Sorgen.“ Farida Al-Ahly bleibt der Entwicklungszusammenarbeit verpflichtet. Sie tut dies mit Routine und Erfahrung. Ihr Enthusiasmus, ihre politische und moralische Agenda verliert sich jedoch in einer ägyptischen Postmoderne, die von Deregulierung, Privatisierungspolitiken und einer großen gesellschaftspolitischen Unübersichtlichkeit geprägt ist.

Üblicherweise nähern sich Typologien über Entwicklungsexperten ihrem Untersuchungsfeld über das professionelle Profil, also den Beruf ‚Entwicklungsexperte‘. Die Soziologie definiert den Beruf als „institutionell verfestigtes Muster spezialisierter Fertigkeiten und Tätigkeiten, die zum Zweck der Bedürfnisbefriedigung (bzw. des Geldverdienens) im Rahmen einer gesellschaftlich definierten Form der Arbeitsteilung erworben und ausgeführt werden.“ (Voelzkow 2001, S.415) Unter einer Berufsgruppe wird eine Art kollektiver Akteur mit einer einheitlichen oder ähnlichen Ausbildung, einer spezifischen Berufsethik und einer über Berufsverbände organisierten Interessenvertretung verstanden. Dabei wird implizit davon ausgegangen, dass ein spezifischer Ausbildungshintergrund und die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Berufs- oder Expertengruppe, etwa Ingenieure als technische Berater oder Ökonomen als Politikberater, ausschlaggebend für ihre Weltsicht, ihre Handlungsstrategien und Beratungsleistungen sind. Auch in der kritischen sozialwissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Experten in der Entwicklungszusammenarbeit wird diese implizite Perspektive offenbar. Ihren expliziten Ausdruck findet sie beispielsweise im Technokratismusvorwurf, der unter der Prämisse, dass Entwicklungsexperten per se als Teil der technischen Intelligenz verstanden werden, auch plausibel erscheint.<sup>15</sup> Die tatsächliche Lage ist, wie die Portraits zeigen, wesentlich unübersichtlicher und heterogener.

Der Jahresbericht der GTZ (2000) verdeutlicht diese These. Zunächst wird aus der ersten Tabelle über die Ausbildungsstruktur der Auslandsexperten (Entsante Fachkräfte) ersichtlich, dass der Anteil technischer Intelligenz aus den Fachhochschulen mit 12,8 Prozent wesentlich geringer ist als gemeinhin angenommen wird. Die Gruppe der Hochschulabsolventen bildet mit weitem Abstand die Mehrheit.

*Graphik 5: Ausbildungsstruktur der Projektextperten*

<b>Ausbildungsstruktur der entsandten Fachkräfte in Prozent</b>	<b>Stand 2000</b>
Hochschule	84,7
Fachhochschule	12,8
Fachschule/Meister	1,8
Handwerkliche Ausbildung	0,7

*Quelle: GTZ (2000b)*

<sup>15</sup> Vgl. Nuscheler (1996), S. 409.



Die Angabe ‚Hochschulabsolvent‘ ist ein weites Feld, das zunächst wenig aussagekräftig scheint. Sie unterstreicht jedoch auch in dieser Allgemeinheit, dass wir es mit einem großen Spektrum unterschiedlicher Ausbildungswege zu tun haben. Am konkreten Beispiel wird dies deutlicher. Im Jemen befanden sich im Jahr 1999/2000 unter den 15 Experten zwei Islamwissenschaftler, ein Politologe, zwei Volkswirte und eine Soziologin. Damit verfügten rund 40 Prozent der Experten über einen sozial- und kulturwissenschaftlichen Ausbildungshintergrund, jedoch in sehr unterschiedlichen Disziplinen. Die Islamwissenschaftler und einer der Ökonomen waren überdies in der DDR ausgebildet worden und verfügten damit über deutlich andere Wissensbestände und Erfahrungshintergründe als ihre westdeutschen Kollegen. In Jordanien und in Ägypten ist der Anteil der Sozialwissenschaftler ebenfalls gestiegen. Hinzu kommen jedoch Agraringenieure, Berufsschullehrer, Verwaltungswissenschaftler, Architekten und Geographen.

‚Entwicklungsexperte‘ ist kein Beruf im gängigen Sinne. Es existiert weder ein einheitlicher Ausbildungsweg noch ein einheitliches Berufsbild oder eine organisierte Form der Interessenvertretung. In Deutschland gibt es lediglich einen staatlichen Ausbildungsweg zum Experten für internationale Dienste.

Dieser wird am Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE) als Graduiertenausbildung angeboten.<sup>16</sup> Die Teilnehmer haben hier bereits andere Ausbildungswege durchlaufen, bevor sie sich eine zusätzliche Qualifikation erarbeiten. Das Teilnehmerfeld besteht aus einer Mischung aus Ökonomen, Politologen, Juristen, Geographen, Islamwissenschaftlern und selten auch Ethnologen. Der größte Teil der Absolventen findet anschließend Stellen im administrativen Bereich international agierender Organisationen. Hierzu gehören das Auswärtige Amt, das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, die Weltbank, der Internationale Währungsfond, die Vereinten Nationen und verschiedene Institutionen der Europäischen Gemeinschaft. Nur ein kleiner Teil landet in der Projektarbeit. Diese gilt im Unterschied zu den oben genannten Positionen als unattraktiv. Ein junger Absolvent erklärte sich im Anschluss an eine Gutachtermission in Marokko<sup>17</sup> wie folgt:

„In die Projekte werden doch nur die Verlierer geschickt. Jeder weiß doch, dass ist ein Karriereknick. Ich will da arbeiten, wo Entscheidungen getroffen werden und wo ich eine langfristige Perspektive für meine Karriere erkennen kann. Während der Gutachtermission in Marokko habe ich doch gesehen, was das für eine Mistarbeit ist in den Projekten. Dieses Gewurstel und der ganze Ärger mit den marokkanischen Partnern. Und dann bekommt man nach zwei Jahren die Papiere und ein ‚Danke das war es dann‘. Dafür habe ich nicht studiert. Das tue ich mir nicht an. (Quelle: Eigene Erhebungen 2000, Bonn, Deutschland)

16 Die verschiedenen universitären Angebote im Bereich Entwicklungszusammenarbeit, wie etwa das Seminar Ländliche Entwicklung (SLE) an der Humboldt Universität zu Berlin, sind ebenfalls nur für Graduierte zugänglich.

17 Die Gutachtermission war Teil der Ausbildung am DIE.

Die Aufgabenfelder der Experten haben eine Bandbreite und Verteilung, welche der Ausprägung eines einheitlichen Berufsbildes ebenfalls entgegensteht.

*Graphik 6: Arbeitsfelder der Projektexterten*

Entsante Fachkräfte nach Sektoren in Prozent	Stand 2000
Wirtschaft und Beschäftigungsförderung	18,8
Reform von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft	14,2
Gesundheit, Bildung, Ernährung, Nothilfe	20,9
Umweltmanagement, Wasser, Energie, Transport	9,9
Ländliche Entwicklung	32,2
Sonstige	3,9

*Quelle: GTZ Jahresbericht 2000*

Es bestehen große Unterschiede zwischen der politischen Beratungsarbeit in einem jordanischen Ministerium (Reform von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft) und der Zusammenarbeit mit beduinischen Viehzüchtern an der Grenze zwischen Ägypten und Libyen (Ländliche Entwicklung) oder der Gesundheitsaufklärung für jemenitische Frauen in Ibb (Gesundheit, Bildung, Ernährung, Nothilfe). Einen gemeinsamen Nenner, der sich als ein Berufsbild formulieren ließe, ist schwer erkennbar. In der Regel basieren alle Projekte auf einem Generalvertrag.<sup>18</sup> In der Praxis bilden sich, wie Weiss (1989) gezeigt hat, in den Spielräumen zwischen politischem Gestaltungsauftrag des BMZ und der Durchführungsverantwortung der GTZ organisatorische Eigeninteressen und persönliche Motivationen heraus, die „– von Referat zu Referat und von Projekt zu Projekt unterschiedliche – Spielregeln etablieren [...]“. (Weiss 1989, S. 69)

Weiss liefert in seinem Beitrag auch eine stichhaltige Typologie volkswirtschaftlicher Entwicklungsberater. Er unterscheidet zwischen „Know-How-Vermittlern“, „Modellbauern“, „Koordinatoren“ und „entwicklungspolitischen Beratern und Vermittlern“ sowie „politischen Beobachtern“ und „Kommissaren“ (Weiss 1989, S. 66-67). Bereits das große Spektrum der verschiedenen Berater-

18 Das zugrundeliegende Verfahren gestaltet sich wie folgt: Antrag des Entwicklungslandes; Stellungnahme der Deutschen Botschaft; Überprüfung durch das Auswärtige Amt und das BMZ; fachliche Vorabstellungnahme der GTZ bezüglich der Konzeption und der personellen und sachlichen Möglichkeiten; bei positivem Ergebnis der Vorabstellungnahme der GTZ Ausarbeitung eines Angebots zur Projektprüfung der GTZ und Vorlage an das BMZ; Auftrag des BMZ zur Projektprüfung an die GTZ; Projektprüfung durch die GTZ; bei positivem Ergebnis Angebot zur Projektdurchführung seitens der GTZ; Projektdurchführungsauftrag des BMZ an die GTZ (Vgl. Weiss 1989, S. 69).

typen unterstreicht, was oben gesagt worden ist. Die Fallbeispiele zeigen jedoch, dass klare Zuordnungen in den meisten Fällen nicht möglich sind. Die Mehrheit der Experten bewegt sich zwischen den Zeilen der Kategorien, in Schnittmengen und Überlappungen. Je nach Projekt und Experte ergeben sich neue Anforderungen, Konstellationen und Profile. Überhaupt keine strukturierten Informationen liegen über die lokale Experten der Counterpartorganisationen vor. Sie bilden gewissermaßen eine ‚blackbox‘ über die häufig wenig mehr zu lesen ist als kulturalistische Argumente.<sup>19</sup> Die beiden Portraits über Nabil Farhan und Farida Al-Ahly werfen zwar lediglich ein Schlaglicht auf diese Gruppe von Entwicklungsexperten. Es zeigen sich jedoch ähnliche Merkmale. Nicht die Unterschiede zu den deutschen Experten, sondern die Überschneidungen sind hier das Überraschende. Nabil Farhan und Farida Al-Ahly sind ebenso ‚postmoderne und hybride Geschöpfe‘ wie ihre deutschen Kollegen. Nabil Farhans Hoffnung auf qualifizierte Experten, die frei von orientalistischen Klischees in ihren Vorstellungen an der Umgestaltung seines Landes mitwirken, hat wenig mit autoritärem arabischen Denken zu tun. Farida Al-Ahlys Angst vor dem Verschwinden der moralischen Seite der Entwicklungszusammenarbeit zugunsten von Marktmechanismen würde nicht nur vom Netzwerk der ‚Ossis im Orient‘ geteilt.

Neben der Heterogenität der Ausbildungswege und der großen Bandbreite der Tätigkeiten kommt hinzu, dass wir es im Fall der Experten mit kognitiv kompetenten Akteuren eben jenes Fluxus von Normen, Identitätsentwürfen und Weltbildern zu tun haben, der im vorausgegangenen Kapitel diskutiert worden ist. Experten verfügen über eine fundierte, akademische Bildung. Die Fähigkeit zur Reflexion, Distanzierung und Neuformulierung der eigenen Position, Rolle und Prägung gehört zu ihren Erkenntnis- und Handlungsmöglichkeiten. Sie füllen deshalb ihre Arbeit und ihr Leben in den Einsatzländern mit sehr unterschiedlichen Bedeutungen und Handlungen aus, die teilweise vorgegeben und zu anderen Teilen Neuschöpfungen, individuelle und situativ angemessene Varianten sind.

Die Bandbreite dieser Praktiken reicht vom modernen Eremitentum bei Wenger bis zur Neuformulierung der Projektarbeit als Beratungsarbeit im Stile einer privaten Unternehmensberatung bei Jean Bonard. Sie bietet Intellektuellen wie Bosch Handlungsräume oder umtriebigen Netzwerkern wie Richter eine Bühne.

Der spezifische Charakter der Projektarbeit setzt wichtige Maßstäbe, aber er legt die Akteure nicht auf eine einzige Art fest, diesen Maßstäben gerecht zu werden. Die These von der kulturellen Bestimmtheit der Arbeit<sup>20</sup> gilt in der Ethnologie der Arbeit seit längerer Zeit als grundlegend, besonders wenn es darum geht, die Prozesse der Verflechtung sogenannter traditioneller Ökonomien mit der kapitalistischen Produktionsweise zu untersuchen. Was in Hinblick auf die Auseinandersetzung mit außereuropäischen Gesellschaften als

19 Vgl. die Diskussion über ZOPP im Kapitel 6 Entwicklungsethnologie.

20 Vgl. Spittler (1997), S. 315.

selbstverständlich erscheint, wird Entwicklungsexperten hingegen nur selten zugestanden. Akzeptieren wir den Fluxus der kulturellen Produktion als Grundmuster der Globalisierung, dann gilt auch für Experten, dass ein Ingenieur nicht notwendigerweise über ein ausschließlich technokratisches Weltbild verfügen muss, nur weil er an einer Fachhochschule ausgebildet worden ist. Seine beruflichen und privaten Handlungsstrategien können Orientierungen und Bedingungen folgen, die nicht durch seinen Ausbildungshintergrund determiniert sind. Hierzu gehören Wertorientierungen, Interessen, persönliche Vorlieben und die aktuelle Lebensphase einer Person.<sup>21</sup> Neben Aspekten der materiellen Unsicherheit, die später noch thematisiert werden, stehen sie vor den gleichen Herausforderungen, die auch andere Erwachsene im Kontext sozialer Wandlungsprozesse gewärtigen müssen. Hinzu kommt, dass die Vagheit der formellen Routinen bei der Vorbereitung und, wie noch gezeigt wird, der Prozessbegleitung den Experten weite Spielräume zur Selbstorganisation lassen. Der Zugang zum Einsatzland ist auch deshalb, wie aus den Beispielen ersichtlich, je nach Person, Situation, Ort und Milieu unterschiedlich. Handlungsweisen wie Abschottung oder Distanzierung, Anschluss und Integration sind an Personen gebunden und damit nicht in Modellen formulierbar. Das Wohlbefinden eines Experten kann an die internationale Gemeinschaft gebunden sein, den Anschluss an die Elite oder andere Teile der Zivilgesellschaft der Einsatzländer reflektieren.

Am Beispiel von Salwa Ali zeigt sich auch, dass die erfolgreiche Integration eines Experten in einem arabischen Land nicht unbedingt auf ein anderes arabisches Land übertragbar ist. Der Sprung über die ‚Milieugrenze‘ der internationalen Gemeinschaft wird in den Expertenkreisen nicht immer als Form interkultureller Kompetenz goutiert. Sie löst auch Neid, Ängste und Abwehrverhalten aus.

„Ich habe Arabisch studiert und verfüge über fundierte Kenntnisse der politischen und wirtschaftlichen Situation in Jordanien. Mein Wissen wird beständig durch meine jordanischen Freunde und Bekannte herausgefordert und erweitert. Meinen Kollegen bin ich ein Stück weit suspekt. Ich habe den Eindruck, sie fühlen sich durch meine Möglichkeiten bedroht. Ich erhalte kaum Einladungen und bin vom informellen Austausch in gewisser Weise ausgeschlossen.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Amman, Jordanien)

Der Brückenschlag zwischen lokaler Zivilgesellschaft und der Welt der Experten ist kein Äquivalent für Erfolg in der Projektarbeit. Er kann spezifische

---

21 Die soziologische Lebenslaufforschung, etwa bei Kohli (1978), zeigt den Zusammenhang zwischen Lebensphasen und dem Denken und Handeln von Menschen. Kohli und Künemund (2000) kommen bei der Analyse der ‚zweiten Lebenshälfte‘ zu Ergebnissen, die auch für die Entwicklungsexperten relevant sind. Während früher das Erwachsenenalter als eine relativ stabile Lebensphase gesehen wurde, gilt sie heute als Periode, in der auch Wandel, Herausforderungen und Risiken bewältigt werden müssen.

Probleme beinhalten. Experten, die sich stark auf die Gesellschaften der untersuchten Länder einlassen, verinnerlichen nicht selten die Modernisierungsdefizite und ökonomischen Misserfolge der Einsatzländer. Das wird besonders am Beispiel von Heinrich Bosch, aber auch bei dem Experten Wenger deutlich. Experten dieser Art entwickeln nicht selten eine Form von Pessimismus, die auch typisch für diejenigen gesellschaftlichen Gruppen ist, mit denen sie überwiegend Kontakt haben. Diese Gruppen sind häufig eben nicht jene Eliten, von denen weiter oben gesprochen wurde, sondern repräsentierten eher intellektuelle und oppositionelle Teile der Zivilgesellschaft, deren Handlungsmöglichkeiten durch die politischen Verhältnisse in den respektiven Ländern eingeschränkt sind.

„Nach zwölf Jahren in der arabischen Welt war ich einfach erschöpft. Die ganze Perspektivlosigkeit meiner arabischen Freunde, die wirtschaftliche Misere, die politischen Fehlentwicklungen. All das sind ja beständig sich wiederholende Themen. Irgendwann hat das meine Arbeit auch negativ beeinflusst. Trotz der Freundschaften, trotz meiner emotionalen Bindung an die Sprache und die Kultur.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Kairo, Ägypten)

In Wengers Fall bedeutete das Eintauchen in die kleinbürgerliche Welt der ägyptischen Ingenieure des Projekts auch eine Beeinflussung durch die Perspektiven, Denkweisen und die Existenzängste dieses gesellschaftlichen Milieus.

„Ich habe begonnen, irgendwie kleinteiliger zu denken. Marsa Matruh wurde in gewisser Weise zum Nabel der Welt. Die ägyptischen Ingenieure mit ihren kleinen Wohnungen und schmalen Gehältern und dem Streben nach Familienglück und Sicherheit haben mich auch von größeren Fragen abgelenkt. Als Entwicklungsexperte brauchst du aber diesen größeren Rahmen, um neue Ideen zu entwickeln.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Marsa Matruh, Ägypten)

Beides kann die Handlungsmöglichkeiten und die Anschlussfähigkeit in der Expertenwelt einschränken und damit zu Problemen führen, die sich jenseits der üblichen Debatten über Expertenkultur versus lokale Kultur bewegen und sich als ‚intrakulturelle Konflikte‘ innerhalb der Expertengemeinschaft artikulieren.

„Man darf einfach nicht zuviel nachdenken über das, was wir tun. Du verlierst deine Handlungsfähigkeit, wenn du immer nur die Fehler und Probleme der Entwicklungszusammenarbeit siehst. Ein Projekt kann doch nur Impulse setzen, aber nie eine Situation ändern. Meine einheimischen Freunde sehen natürlich immer das große Ganze. Auf der Ebene kann ich aber nicht handeln. Ich kann den Kollegen im Projekt nicht ständig mit der großen Nahostproblematik kommen. Ich muss mich also auch mal von meinen einheimischen Freunden abschotten, um mit meinen Kollegen weiter machen zu können.“ (Quelle: Eigene Erhebungen, 1999, Amman, Jordanien)

Die tatsächlich vollzogene Abschottung gegenüber der Zivilgesellschaft des Einsatzlandes und den eigenen Kollegen konnte im Kontext der Forschungen zu dieser Arbeit nur in einem Fall beobachtet und erfragt werden.

„Ich bin einfach ausgebrannt. Die ewig gleichen Schwierigkeiten mit der lokalen Bürokratie, egal in welchem Land du arbeitest. Die umständlichen Routinen innerhalb der GTZ und dieses ständige ‚wieder ganz von vorne anfangen müssen‘ haben mich ausgelaut. Ich glaube die Kollegen halten mich für einen Sonderling. Ich habe mich sozial total isoliert. Meine Kommunikation mit den Kollegen ist stark reduziert. Ich habe es hier Herrn K. zu verdanken, dass ich noch weiter arbeiten kann. Ich bin Mitte fünfzig, für mich gibt es keine berufliche Alternative zur TZ.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999)

Die Kennzeichen der Abschottung bestanden aus Selbstisolierung und der Individualisierung des Arbeitsstils und der Arbeitsprozesse bis zu einem Punkt, der von außen nur noch schwer nachvollziehbar war. Im vorliegenden Fall konnte der Experte auf die Protektion durch seinen Vorgesetzten bauen.

Die Distanz der Entwicklungsexperten zur Zivilgesellschaft wird von lokalen Intellektuellen gerne problematisiert. Wenn man sich in den Milieus der Intellektuellen, Journalisten, Wissenschaftler, Künstler und Aktivisten Kairos, Ammans oder Sanaas nach GTZ-Experten erkundigt, erhält man häufig Antworten wie die folgende eines jemenitischen Journalisten.

„Wir kennen die Vertreter der ausländischen NGOs. Die suchen den Kontakt zu Künstlern, Schriftstellern, Journalisten und Aktivisten. Sie wollen sich mit der Zivilgesellschaft vernetzen um Plattformen für gemeinsame Aktivitäten aufzubauen. GTZ-Experten kenne ich nicht. Sie spielen im gesellschaftlichen Leben keine Rolle. Ihre Partner sind die staatlichen Behörden, und die gehören nicht zu unseren bevorzugten Freunden.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Sanaa, Jemen)

Wenn sich Experten in Milieus und an Orten der urbanen Zentren der Einsatzländer, zu denen nur die internationalen Experten und die einheimische Elite unbeschränkt Zugang haben bewegen, dann liegt dem nicht nur Ignoranz, sondern auch ein spezifisches strategisches Moment zugrunde. In Kairo ist der „Zamalek Sporting Club“ ein solcher Ort. Die Mitgliedschaft im Club gilt als Ausweis gesellschaftlichen Ranges. Der Club liegt im Herzen der Stadt auf einer Nilinsel. Er verfügt über Schwimmbäder, Restaurants, Tennisplätze, Parkanlagen und eine Pferderennbahn. Der Zugang wird durch hohe Gebühren und die klientelistische Vermachtung des Antragsverfahrens reguliert. Letzteres betrifft vor allem die einheimischen Antragsteller. Jeder Ausländer kann für 200 Euro im Monat die Anlagen des Clubs nutzen. Eine Mitgliedschaft und die vollen Nutzungsrechte sind jedoch abhängig von der Stellung und dem Ruf der Organisation, für die man arbeitet.

„Die Beantragung der Mitgliedschaft im Club war eine der ersten Aktionen in der Stadt. Der Club ist nicht nur eine Oase der Erholung, sondern auch eine Kontaktbörse. In mei-

ner Mittagspause bin ich fast täglich schwimmen gegangen. Wie der Zufall so spielt, hatte ein hoher Beamter des Wirtschaftsministeriums die gleiche Gewohnheit. Beim ersten Mal grüßt man sich flüchtig. Beim zweiten Mal wechselt man ein paar Worte und beim dritten Mal beginnt ein Gespräch. Wenn die Chemie stimmt, entwickelt sich eine Beziehung. Man tauscht sich aus, lernt sich kennen und entdeckt gemeinsame Interessen. In unserem Fall lagen die beruflichen Interessen im Vordergrund, obwohl der Mann mir auch persönlich sympathisch war. Wir haben uns nie außerhalb des Clubs getroffen oder unterhalten immer nur beim Schwimmen. Mit anderen Worten, vier mal wöchentlich eine halbe Stunde. Das ist mehr Zeit als ich mit jedem anderen ägyptischen Beamten verbracht habe. Der Kontakt hat sich für meine Arbeit und für mehrere unserer Projekte voll ausgezahlt. Der kleine Dienstweg beim Schwimmen sozusagen.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1997, Kairo, Ägypten)

Im Kapitel 5 „Entwicklungsethnologie“ wurde auf Menzels (1992) Ausführungen über das Missverständnis von der Entwicklungspolitik als selbstlose Entwicklungshilfe diskutiert. Menzel hat auf die Rolle nationaler Interessenpolitik als Grundlage der Entwicklungspolitik hingewiesen.<sup>22</sup> Ein weiteres Missverständnis in der kritischen Auseinandersetzung mit der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit (insbesondere mit der GTZ) besteht in der Scheindebatte über die Partizipation der Zielgruppen.<sup>23</sup>

Der Partizipationsrhetorik des BMZ und der GTZ steht jedoch keine verbindliche Konzeption und auch kein kohärentes operatives Vorgehen gegenüber.<sup>24</sup>

„Die GTZ ist der Teil der bilateralen deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit. Wir sind keine NGO. Unsere Partner sind in erster Linie der Staat und seine Organe und erst in zweiter Linie die Zivilgesellschaft oder die sogenannten Zielgruppen. Informelle Kontakte zu Ministern, Staatssekretären und Abteilungsleitern und neuerdings auch Unternehmern sind für unsere Arbeit deshalb von großer Bedeutung. Das ist hier nicht anders als in Deutschland (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Amman, Jordanien)

Die von Betke, Grunewald und Weitekämper (1978) identifizierte selektive und eindimensionale, an die Oberschichten des Einsatzlandes angebundene Wahrnehmung der gesellschaftlichen Realität durch die Entwicklungsexperten repräsentiert in diesem Sinne nicht nur ein Defizit beim Zugang zur gesellschaftlichen Realität. Der empirische Befund zeigt uns etwas über die Praxis der Entwicklungszusammenarbeit. Die Vertragspartner und Verhandlungspartner eines Entwicklungsprojektes der deutschen staatlichen Entwicklungszu-

22 Vgl. Menzel (1992), S. 77.

23 Einen guten Überblick findet man bei Beckmann (1997).

24 Im Kontext eines vom Autor durchgeführten für das BMZ durchgeführten Gutachtens im Jahre 2003 zum Thema ‚Kultur und Entwicklung‘ wurde dies vom BMZ auch ganz offen zugegeben.

sammenarbeit sind über alle Phasen hinweg immer staatliche Akteure und Organe. Die Anbindung an die Eliten, die auf nationaler wie lokaler Ebene in diesen staatlichen Organen agieren, ist für die Entwicklungsexperten in diesem Sinne eine ‚conditio sine qua non‘ ihrer Arbeit. Die Einfühlung in die Wahrnehmung dieser Eliten könnte also auch als Empathieleistung interpretiert werden. Die Experten Bonard und Maibach bilden mit ihrer Elitenorientierung, der Rhetorik der Professionalisierung und ihrem gehobenen Konsumstil gute Beispiele für diese Zusammenhänge. Hinzu kommt, dass in den letzten Jahren der Anteil von Projekten, die in den jeweiligen Hauptstädten Kairo, Amman und Sanaa angesiedelt sind, beständig gewachsen ist. Die internationale Gemeinschaft der Entwicklungsberater, der Auslandsmitarbeiter transnationaler Konzerne, der lokalen Eliten, der ausländischen Journalisten und Wissenschaftler wird von vielen Experten auch als eigentliche Bühne der beruflichen und privaten Aktivitäten empfunden.

Natürlich erinnert man sich an dieser Stelle unwillkürlich an die kritische Diskussion über die Privilegien der Entwicklungsexperten. Diese Kritik ist in den gängigen Handbüchern zur Entwicklungszusammenarbeit nachzulesen.

Entwicklungsexperten werden hier als überbezahlte, technokratische Ignoranten beschrieben, die in den Enklaven der international community einen elitären Lebensstil und eine exklusive Konsumkultur entfalten, welche unter dem Deckmantel der partnerschaftlichen Zusammenarbeit ungeniert koloniale Verhältnisse reproduziert.<sup>25</sup> Zweifellos können sich die Experten, die in ihren Heimatländern zu den mittleren bis gehobenen Angestelltenmilieus zählen, in den Einsatzländern als eine Art ‚transnationale Bourgeoisie‘ inszenieren. Weiträumige und elegante Wohnungen in den besten Vierteln Kairos und Ammans oder Anwesen in noblen Vororten, Hausangestellte, hubraumstarke Geländewagen mit Fahrer, exklusive Schulen für die Kinder und die gepflegte Langeweile der Sportclubs für die Ehepartner sind die Kennzeichen dieser vermeintlichen ‚Entwicklungsbourgeoisie‘. Die Auseinandersetzung mit lokaler Zivilgesellschaft wird hier auch deshalb gescheut, um der Kritik an der Unstimmigkeit zwischen Geldverdienen und Wohlfahrtsrhetorik zu entgehen. Hier wäre also ein Ansatzpunkt für die Identifikation einer Abschottungssituation, wie sie von Elwert (1992) beschrieben worden ist. Ich werde später noch zeigen, dass es sich hierbei (insbesondere in den letzten zehn Jahren) jedoch um einen unsicheren, gewissermaßen ‚geliehenen sozialen Aufstieg‘ auf Zeit handelt, der beständig durch die Kürzung öffentlicher Haushalte und die zeitliche Befristung der Arbeitsverträge bedroht wird. Auf der anderen Seite haben wir es mit einer Handlungsstrategie zu tun, die auch als Antwort auf ein typisches Verhalten in den Gesellschaften der Einsatzländer fungiert. Wo Projekte der Entwicklungszusammenarbeit als „Beute“ (Beck 1990, S. 588) gelten, sind auch die Experten beständiger Begehrlichkeit und materiellen Interessen ausgesetzt.

---

25 Vgl. Nuscheler 1996, S. 409.



„Ich bin eben nicht von Oxfam oder Amnesty, sondern ich repräsentiere die deutsche staatliche Entwicklungszusammenarbeit. Das bedeutet Ressourcen. Da kann ich nicht jeder Einladung folgen, weil es dann am nächsten Morgen im Ministerium heißt: ‚der paktiert mit Herrn X oder Y.‘ Was meinen Sie was dann los ist. Das ist Politik hier und keine WG-Tisch-Diskussion.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Kairo, Ägypten)

Abgrenzung und Abschottung gegenüber der Zivilgesellschaft des Einsatzlandes hat hier eine Schutzfunktion.

„Ich lebe in Maadi, weil ich hier ungestört und unbelästigt Zeit mit meinen Freunden und meiner Familie verbringen kann. Ich komme nicht nur aus Forschungszwecken in dieses Land, sondern ich muss täglich und über lange Jahre mit diesen Menschen hier zusammenarbeiten. Am Wochenende will ich einfach Ruhe und Entspannung in einem Stadtteil der nicht an allen Ecken und Kanten auseinander bricht. Sie gehen doch auch nicht ständig mit ihren Kollegen aus oder?“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Kairo, Ägypten)

In der internationalen Gemeinschaft begegnen sich die Experten hingegen als ‚Gleiche‘, mit gleichen Privilegien und gleichen Problemen. Diese Form der ‚Egalität‘ durch Privilegiertheit ist eines der wenigen Bindeglieder der internationalen Gemeinschaft.

„Es macht bezüglich der internationalen Gemeinschaft kaum einen Unterschied, ob ich in Kairo oder in Bangkok bin. Es sind immer die gleichen Typen, Stile, Wohnungen und Parties. Sicher ist der Kreis, dem man zu tun hat, in Sanaa oder Ulan Bator, kleiner aber die Art und Weise bleibt sich gleich. Das schafft natürlich auch Sicherheit. Man kann sich schnell orientieren, weil man die Spielregeln kennt.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Amman, Jordanien)

In Kairo ist es in den letzten Jahren (gerade unter jüngeren Experten) beliebt geworden, in den Innenstadtbezirken zu wohnen. Die jungen Experten beziehen deutlich Position gegenüber der ‚Abschottung in Maadi‘. Ihre Domizile liegen meist in den Stadtteilen Doqqi, Zamalek, Muhandiseen oder Garden City. Die genannten Viertel liegen nahe am Zentrum. Sie sind zwar weniger ‚abgeschottet‘ als das Villenviertel Maadi, jedoch immer noch der gehobenen Schichten Ägyptens und der internationalen Gemeinschaft vorbehalten. Die jungen Experten verbringen einen großen Teil ihrer Freizeit miteinander. Man fährt ans Meer oder veranstaltet eine Wüstensafari. Ägypter haben keinen Zugang zu dieser Gruppe.

„Wir möchten uns nicht einschränken. Das geht einfacher, wenn du unter Gleichen bist. Wir können dann offen sprechen und auch Pläne schmieden. Ein Ägypter, insbesondere aus dem EZ-Kontext, würde hier nur Schwierigkeiten verursachen. Das wäre keine Freizeit mehr, sondern Arbeit.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Kairo, Ägypten)

Eine besondere Situation liegt in Einsatzländern vor, in dem die gewaltsame Erzwingung von Entwicklungshilfe – durch Entführungen und Lösegelderpressung – zum alltäglichen Risiko der Entwicklungsexperten gehört. Hier würde man erwarten, dass das Befinden der Experten eine negative Tendenz aufweist. Auch hier ist das Spektrum an Einschätzungen und Handlungsweisen jedoch größer als erwartet.

Ich möchte hierzu ein Beispiel geben. Bis in die Gegenwart gehört der Wettbewerb zwischen einer ehemaligen deutschen Botschafterin und einem GTZ-Büroleiter um den Titel „Die Königin von Saaba“ zum gesellschaftlichen Gesprächsstoff in einem der konservativeren Länder, die im Rahmen der Forschungen zu dieser Arbeit besucht wurden.

Die Botschafterin und der GTZ-Büroleiter vollzogen, beide auf ihre Weise, eine Art des Anschlusses an die Eliten des Einsatzlandes, die zunächst gegen jede Vorstellung über die Regeln der internationalen Zusammenarbeit zu verstoßen schienen. Ein Regierungsbeamter erinnert sich.

„Die Botschafterin erschien meist in kurzen Röcken und mit zwei Hunden. Um sie herum ihre Entourage. Ihr herrischer Stil und ihre provokative Kleidung waren zu Beginn ein Skandal, aber sie hat sich nicht geändert. Ihr politisches Gespür, gerade in Machtfragen, war sehr ausgeprägt. Die einheimische Elite hat das geschätzt. Ihre Extravaganz war deshalb kein Problem. Sie war als Gastgeberin rauschender, privater Feste sehr beliebt. Nichts was wir da getan haben, entsprach der offiziellen Linie in Fragen der islamischen Moral und Konvention, aber wir konnten uns stets über unsere Interessen verständigen und uns amüsieren.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999)

Der GTZ-Büroleiter hatte als bekennender Homosexueller Zugang zu bestimmten Milieus und Orten, in denen Minister und Staatssekretäre eine Parallelexistenz führen. Diese besteht aus sexueller Libertinage, Drogenkonsum, freimütigem Gespräch und der Verflechtung von Interessen. Der Zugang zu diesen Milieus erfolgte über Botschaftsempfänge, private Festivitäten in der internationalen Gemeinschaft und einschlägige Lokale und Clubs. Für den Büroleiter bedeutete der Zugang sowohl handfeste politische und strategische Vorteile für seine Arbeit als auch eine soziale Bereicherung.

„Natürlich habe ich mich auch ausgelebt. Genauso wichtig war aber der Kontakt zu Entscheidungsträgern und die spezielle Form von Solidarität, die entsteht, wenn du zu einer gesellschaftlichen Minderheit gehörst. Das überwindet viele vermeintliche oder tatsächliche Grenzen. Für mein persönliches Wohlbefinden und für meine Arbeit waren diese Kontakte unschätzbar. Ich habe Freunde, Verbündete und Partner gefunden auf die ich mich verlassen konnte. Manch ein politisches Problem in den Projekten konnten wir unkompliziert lösen. Ich war glücklich in diesem wilden Land.“(Quelle: Eigene Erhebungen, 1995)

Das moralökonomische Netzwerk der ‚mächtigen Männer‘ wurde durch Gaben und gegenseitiges Vertrauen, generalisierte Reziprozität und die Verflechtung

sozialer, emotionaler und politisch-materieller Interessen stabilisiert. Diese bestanden aus der Anbahnung sexueller und sozialer Kontakte sowie aus strategisch wichtigen Hinweisen, und politisch relevanten Hilfsdiensten.

„Nein, unsere Treffen hatten nichts mit Korruption zu tun. Der politische Teil war klassische Hinterzimmerpolitik. Wir haben uns keine materiellen Vorteile verschafft, sondern die Dinge einfacher gemacht. Auch in heterosexuellen Milieus sind mit solchen Treffen oft Ausschweifungen verbunden. Das Feiern verbindet. Die Freizügigkeit unserer Feste hat jeden auch verletzlich gemacht. Dieses Bewusstsein und diese Erfahrung hat uns verbunden.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1995)

Die Handlungsspielräume für persönliche Vorlieben und individuellen, kulturellen Fluxus waren weit gesetzt. Besonders das Spiel mit Kultur- und Geschlechtsidentitäten war beliebt. So erschien ein amerikanischer Entwicklungsexperte stets im traditionellen Gewand mit mächtigem Dolch und weiblich geschminktem Antlitz als Travestie eines Stammeskriegers. Nach außen wurde das Netzwerk durch ein Schweigegelübde vor dem moralischen Rigorismus der Gesellschaft geschützt.

In Ländern mit labiler Sicherheitslage kann das Verhalten der internationalen Gemeinschaft jedoch auch in Formen umschlagen, die eine Kompensations- oder Ventilfunktion haben und von außen betrachtet als politisch und moralisch fragwürdig erscheinen. Private Feiern auf denen Entwicklungsexperten unterschiedlicher Agenturen mit Prostituierten oder jugendlichen Liebhabern im Arm auftauchen, große Haufen von Qat auf den Tischen liegen und hochprozentiger Alkohol sowie Haschisch in beträchtlicher Menge konsumiert werden, sind dann keine Seltenheit. Sie reflektieren ein gutes Stück jene psychosoziale Dynamiken, die auch von Kriegsberichterstatern, UNO-Mitarbeitern oder Schutztruppen in anderen gewaltoffenen Ländern berichtet werden.<sup>26</sup> Je nach Persönlichkeitstyp finden auch hier manche Experten eine Befriedigung in der Regellosigkeit von Ausnahmesituationen. Solidarität entsteht hier nicht auf der Basis einer Gabenökonomie. Sie ist vielmehr das Resultat einer emotionalen und psychischen Exaltiertheit, die mit dem Ausnahmezustand in den Ländern korrespondiert. Im Kontext der vorliegenden Studie waren diese Phänomene die Ausnahme.

Dieter Weiss hat im Rückblick auf das britische Empire vom Wertekonsens der Kolonialbeamten als Grundpfeiler der englischen Herrschaft gesprochen.<sup>27</sup>

26 Ich beziehe mich an dieser Stelle auf Schilderungen der UNESCO-Mitarbeiterin Dorothe Claus, die von 2000 bis 2003 im Jemen und Irak tätig war. Außerdem auf die Erlebnisberichte von Kristóf Gosztönyi, der im Auftrag des UNHCR in Sri Lanka gearbeitet hat und schließlich auf die Schilderungen von Jan Koehler, der mehrfach für die OSZE in verschiedenen Transformationsländern Osteuropas als Wahlbeobachter und Konfliktmoderator tätig war.

27 Die Effektivität der „indirect rule“ als Herrschaftssystem bestand meiner Ansicht jedoch nicht in erster Linie im Wertekonsens der Cricketfelder des Eliteinternats

„Schon das britische Empire wurde durch einen Wertekonsens der Cricket-Felder von Eton zusammengehalten, denn das Dampfschiff von Burma nach Whitehall brauchte in einer Richtung mehrere Wochen.“ (Weiss 1994, S. 11)

Einen Wertekonsens dieser Art gibt es in der Welt der Projektextperten nicht. Das wir es darüber hinaus mit ‚hybriden Experten‘ im Sinne nichtlinearer und bisweilen eklektizistischer Lebenswege, synkretistischer Weltansichten und Praktiken zu tun haben, zeigen die Portraits. Es wird deutlich, dass wir auch nicht von einer geschlossenen Berufsgruppe mit einer spezifischen Identität, Sprache und spezifischen Interessen sprechen können. Beim Zugang zum Einsatzland können die Experten nicht auf eine Betreuung durch ihren Arbeitgeber rechnen. Dem formellen Steuerungsdefizit steht ein breites Spektrum von informellen und halbformellen Kontaktformen gegenüber. Auf der Suche nach Orientierung müssen die Experten sich auf ihre Selbstorganisationsfähigkeit verlassen. Ihre Antworten und Handlungsstrategien sind deshalb individuell, pragmatisch, widersprüchlich und gelegentlich auch problematisch. Eine Bilanz der ‚Expertenkultur‘ wie sie von Rakelmann (1991) vorgelegt worden ist, mag durch ihre kritische Würze gefallen. Auf die hybriden Experten in Ägypten, Jordanien und dem Jemen trifft sie jedoch nicht zu.

„Experten tauchen auf und verschwinden wieder am Ort des Geschehens, ohne dass für die Menschen, die mit Ihnen zu tun haben, deutlich wird, woher und warum sie gekommen sind und wohin sie abtreten. Zu ihrem Handwerkszeug gehört eine ungeheuer genaue Kenntnis aller Verkehrswege. Diese ungewöhnlichen Kenntnisse und die offensichtliche Liebe zur Fortbewegung [...] erweckt den Anschein, das Fahren und Fliegen sei der eigentliche kulturelle Kern der Expertenkultur.“ (Rakelmann 1991, S. 158)

In allen Portraits findet sich die Thematisierung eines Mangels wieder. Dieser Mangel besteht in der institutionellen Dimension der Entwicklungszusammenarbeit auf Projektebene. Im folgenden soll diese Dimension eingehender untersucht werden.

### 7.3 Prozesssteuerung durch die Zentrale

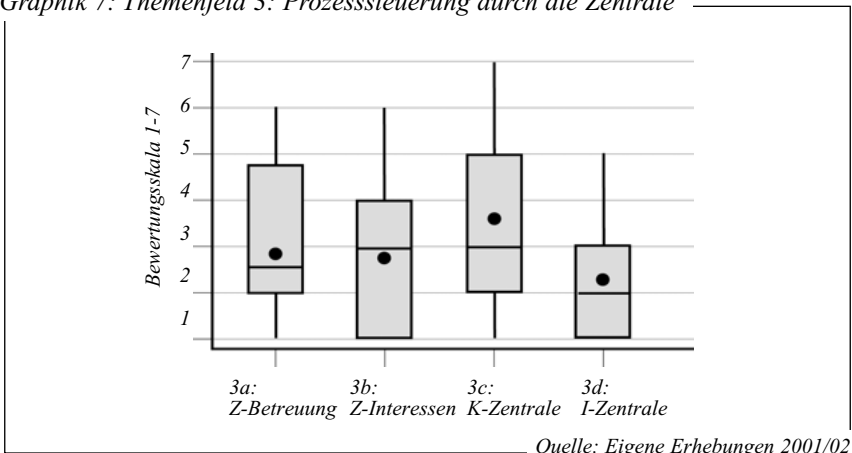
Im Themenfeld Prozesssteuerung durch die Zentrale sollten die Austauschbeziehungen zwischen den Experten und dem Hauptsitz ihrer Agentur in Eschborn beleuchtet werden. Wenn von der ‚Zentrale‘ gesprochen wird, dann sind

---

von Eton. Dieser Wertekonsens konnte zwischen einem britischen Kolonialbeamten, einem afrikanischen Stammesführer oder einem indischen Fürsten gar nicht bestehen. Die „indirect rule“ bezog ihre Kraft aus der Integration lokaler Eliten in das Herrschaftssystem des britischen Weltreiches. Die Organisation der profitablen Verflechtung von Eliteninteressen ist damit das eigentliche Kunststück des britischen Empire.

damit Fach- und Regionalabteilungen und besonders die Abteilung Personal und Entwicklung (P+E) gemeint. Letzterer kommt eine besondere Funktion in der Prozessbegleitung der Projektarbeit durch Eschborn zu. Theoretisch hat jedes Projekt einen Betreuer in der Abteilung P+E, an den es Informations- und Serviceansprüche richten kann. Es wurden vier Fragen gestellt, welche den Bereich der Betreuung „Fühlen Sie sich von der Zentrale gut betreut?“, das Feld der Interessen „Vertritt die Zentrale Ihre Interessen?“, die Kontakthäufigkeit „Haben Sie häufig Kontakt zur Zentrale?“ und schließlich die Vergabe von praxisrelevanten Informationen „Erhalten Sie von der Zentrale in ausreichendem Maße praxisrelevante Informationen über Politik, Wirtschaft und Kultur Ihres Einsatzlandes?“ betreffen.

Graphik 7: Themenfeld 3: Prozesssteuerung durch die Zentrale



Die Antwortmuster sprechen eine klare Sprache. Die Betreuung durch die Zentrale wird in der Tendenz eher negativ beurteilt. Der Mittelwert liegt bei drei ‚trifft eher nicht zu‘. Zwei Viertel schätzt die Betreuung schlechter als zwei ‚trifft nicht zu‘ ein. Auch der negative Spitzenwert eins ‚trifft absolut nicht zu‘ wird erreicht. Der Teil der Antworten über dem Mittelwert bewegt sich in einer Spannweite zwischen den Skalenwerten drei bis sechs. Der Spitzenwert sieben ‚trifft absolut zu‘ wird nicht erreicht. Deutlicher sind die Ergebnisse der Frage nach der Interessenvertretung durch die Zentrale. 75 % der Befragten bewerten die Interessenvertretung unterhalb des Skalenwertes vier. Sie sehen ihre Interessen also wenig bis gar nicht vertreten. Die Kommunikation mit der Zentrale wird sehr unterschiedlich bewertet. Der Mittelwert liegt zwischen drei und vier zeigt in der Tendenz eher die Unentschlossenheit und Zwiespältigkeit der Befragten an. Dennoch liegen rund 40 % der Daten zwischen vier und dem Spitzenwert sieben ‚trifft absolut zu‘. Die Informationsvergabe durch die Zentrale wird hingegen eindeutig negativ bewertet. Sie liegt noch unter der Einschätzung der Interessenwahrnehmung. 75 % der Daten liegen zwischen eins ‚trifft absolut nicht zu‘ und drei ‚trifft eher nicht zu‘.

Der Umgang mit der eigenen Agentur erscheint in der Perspektive der Experten als kompliziert, widersprüchlich und brisant. Dies betrifft insbesondere die Bereiche der Betreuung, Interessenvertretung und Informationsvergabe. Elwert hat in seinem Beitrag „Selbstveränderung als Programm und Tradition als Ressource“ (2000) darauf hingewiesen, dass komplexe Organisationen für ihre Selbsterhaltung sowohl Kontinuität als auch Wandel organisieren müssen. Die Tradition fungiert als Ort der Reproduktion und (Rechts-)Sicherheit. Wandel steht für die Fähigkeit zur Selbstveränderung.<sup>28</sup> Außerdem benötigen Organisationen die Fähigkeit zur „Selbstinformation“ (Elwert 2000, S. 79). Unter Selbstinformation soll die Fähigkeit zum Sammeln, Auswerten und Austauschen von Wissen über die eigene Organisation, ihre Aufgaben und Ziele verstanden werden.

Das Themenfeld Betreuung ist mit der Elwertischen Begrifflichkeit der „Tradition als Ressource“ verknüpft. Die Betreuung der Projektextperten durch die Zentrale steht nicht nur für Dienstleistungen, wie die Versorgung mit Informationen, sondern auch für die Gewährleistung von Kontinuität und stabilen Rahmenbedingungen. Ein wichtiges formelles Element zur Stabilisierung des Verhältnisses zwischen einer Organisation und ihren Mitarbeitern ist der Arbeitsvertrag. Formell regelt der Arbeitsvertrag die Rechte und Pflichten des Mitarbeiters.

Er trägt dazu bei, die Hierarchie, die funktionale Differenzierung und die arbeitsteilige Ordnung innerhalb einer komplexen Organisation zu sichern. Ein Arbeitsvertrag hat aber auch eine informelle Dimension. Er vermittelt dem Individuum Zugehörigkeit und Teilhabe an einer Institution. Auf diese Weise weist er Status und Prestige zu und vermittelt emotionale und psychische Sicherheit. Beide Aspekte des Arbeitsvertrages, der formelle wie der informelle, generieren für die menschlichen Akteure in der Summe „Vorhersehbarkeit“ (Elwert 2000, S. 81). Die Mitarbeiter verfügen über einen verlässlichen formalen Referenzrahmen, eine Form von Rechtssicherheit, der auch für die informelle soziale Organisation, die Moralökonomie, bedeutsam ist.

In der Vergangenheit bildeten auch in der GTZ unbefristete Arbeitsverträge (als Langfristrecht) ein Teil des Fundamentes der Vorhersehbarkeit. Projektextperten mit unbefristeten Arbeitsverträgen wurden früher während der Übergangszeit zwischen zwei Projekten in der Zentrale beschäftigt oder wenigstens geparkt, bis ein Anschlussprojekt zur Verfügung stand. Auch für Projektextperten mit befristeten Verträgen bestand diese Möglichkeit. Diese Praxis war ebenso Teil der formellen Rechte wie der Normen und Wertorientierungen der informellen Moralökonomie.

„Natürlich gab es auch vor 20 Jahren diesen Antagonismus zwischen Zentrale und Projekten. Allerdings nicht in der aggressiven Form, wie es heute der Fall ist. Wenn ein Projekt auslief und kein Anschlussprojekt anstand, dann ging es eben ab in die Zentrale.

---

28 Vgl. Elwert (2000), S. 70.

Man hatte Sicherheit und konnte sich auf die Solidarität der Leute in Eschborn verlassen. Außerdem hat man wenigstens ab und zu Kontakt und Einblicke in die Arbeit und die Strukturen in der Zentrale gehabt.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Amman, Jordanien)

Heute ist der Anteil der Projektextperten mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag stark geschrumpft. In den untersuchten Ländern lag er unter 10 %.<sup>29</sup> Entwicklungsexperten können heute, im Gegensatz zu früher, keine langfristige Existenzsicherung durch hohe steuerfreie Einkommen und unbefristete Arbeitsverträge betreiben. Die Möglichkeiten zur Entfaltung einer ‚exklusiven Konsumkultur‘ sind auf kurze Phasen begrenzt. Die Unsicherheit der Weiterbeschäftigung wiegt die Privilegien des Expertentums auf. Ein auslaufen-der, projektbezogener Vertrag bedeutet zunächst einmal das Ende des Anstellungsverhältnisses. An die Stelle eines Langfristrechtes tritt eine halbformelle Routine, die von den Projektextperten als „Türklinkenputzen in Eschborn“ bezeichnet wird.

Das Türklinkenputzen ist Teil der Bewerbung für ein neues Projekt. Die Projektextperten empfinden den ‚Zwang‘ zum antichambrieren und zur Selbstvermarktung als symbolische und faktische Demütigung und Herabsetzung.

„Das ist eine demütigende Prozedur. Als gestandener Projektextperte fühlt man sich plötzlich wie ein Praktikant. Da sitzen Sie Leuten gegenüber, die seit Jahren nicht mehr draußen waren, aber auf den Töpfen sitzen. Das sind Bürokraten. Die wissen natürlich, was an neuen Programmen so anliegt und wo es neue Jobs gibt. Ich sitze da und muss hoffen, dass ich noch für verwendbar gehalten werde. Diese Erfahrung führt, auch wenn es dann klappt, zu tiefen Gräben. Das ist ein Gefühl des Ausgeliefertseins. Ohne Verbindungen hat man da ganz schlechte Karten. Aber selbst mit Vitamin B hast du keine Garantie.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Kairo, Ägypten)

Die empfundene Herabsetzung oder das Erlebnis der vermeintlichen Abhängigkeit von den „Bürokraten“ in der Zentrale führt zu einer selektiven, negativen Wahrnehmung. Diese wird durch die Tatsache verstärkt, dass aufgrund der oben geschilderten Zusammenhänge immer weniger Projektextperten über konkrete Arbeitserfahrungen in der Zentrale verfügen. Auch die informellen Bande gabenökonomischer Netzwerke sind deshalb entsprechend schwach ausgebildet.

„Ich habe Schwierigkeiten die Arbeit und die Strukturen in der Zentrale nachzuvollziehen. Das ist eine „blackbox“ für mich. Meine Ansprechpartner in P+E sind entweder überfordert, genervt und manchmal auch inkompetent. Ich kenne die auch gar nicht persönlich. Die sind einfach zu weit weg von meiner Realität.“ (Quelle: Eigene Erhebungen Sanaa, Jemen 1999)

---

29 Eine genauere Angabe ist nicht möglich, da viele Experten keine genaue Aussagen machen wollten.

Die Projektextperten begegnen der Zentrale mit Argwohn und Misstrauen. In einer diffusen Mischung aus Fakten und Unterstellungen entwickelt sich eine spezifische Eigendynamik, die in einen rhetorischen und praktischen Antagonismus zwischen ‚drinnen‘ (Zentrale) und ‚draußen‘ (Projekte) mündet. Kaum eine Nachricht verbreitet sich in den Milieus der Projektextperten so schnell wie mündlich tradierte Geschichten über Fehlleistungen der Zentrale und der Abteilung P+E. Das verbale Abkanzeln Eschborns bildet ein wenig hinterfragtes Element der ‚Konversationsroutinen‘ bei Abendessen und Stammtischen, aber auch auf Workshops in den Einsatzländern. Die üble Nachrede, das Lästern und die pauschale Kritik sind typische Kennzeichen einer gestörten Moralökonomie. Das folgende Beispiel illustriert, welche Handlungsstrategien dieser Antagonismus auch auf der Ebene von Führungskräften nach sich ziehen kann.

### **The Prisoner of Eschborn**

Der langjährige GTZ-Experte Peter Noll leitet seit drei Jahren erfolgreich das Länderbüro der GTZ in einem arabischen Land. Das Land ist nach einer hastig vollzogenen Vereinigung des nördlichen und südlichen Teils politisch noch sehr instabil. Peter Noll vertritt die GTZ mit politischem Geschick und hohem persönlichen Aufwand. Er verfügt über gute persönliche Kontakte in die politische Elite und hat sich auch einen Zugang zur Zivilgesellschaft erarbeitet. „Ich hatte ein erstes Fundament für unsere Arbeit gelegt. Dieses Fundament bestand aus Kontakten. Personen, die man anrufen kann, wenn ein Projekt in Schwierigkeiten kommt, wenn die lokale Verwaltung blockiert oder ein lokaler Politiker und Stammesführer Ansprüche anmeldet.“ Peter Noll beginnt nun, im Rahmen der Möglichkeiten eines Büroleiters, ein Team von Projektextperten aufzubauen, indem er ehemalige Kollegen informell anwirbt. Er fühlt sich wohl in seinem Einsatzland. Die GTZ verfügt nur über wenige Erfahrungen in dem Land. Die Zentrale gewährt Noll viele Freiräume. Er genießt seine Gestaltungsmöglichkeiten. Plötzlich spitzt sich die Sicherheitslage im Lande zu. Die latenten Konflikte zwischen den Eliten des Nordens und den Eliten des Südens brechen auf. Das Land taumelt in einen Bürgerkrieg. Nach Abwägung der Lage zieht die GTZ ihre Mitarbeiter ab. Für Peter Noll ist eine Tätigkeit in der Zentrale in Eschborn vorgesehen. Noll hat seit Jahren nicht mehr in Eschborn gearbeitet. Stets hat er die Zentrale mit ihren rund 1000 Mitarbeitern als überadministriert und verkrustet empfunden. „Wenn ich durch die Gänge dieser aufgeblasenen Sparkassenarchitektur gehe, wird mir schon komisch zumute. Ich habe mich in der Projektarbeit an kleine Teams und flache Hierarchien gewöhnt. Ich gebe auch gerne zu, dass ich den Lebensstil eines Experten im Ausland, mit seinen Freiräumen und Privilegien schätze. In Eschborn wird es mir eng um Herz und eng im Hirn. Dieser Wasserkopf mit all seinen Intrigen und Machtkämpfen. Da ist mir der korrupteste Counterpart lieber. Ich wollte kein Gefangener in Eschborn sein.“ Peter Noll im Anschluss an die Tätigkeit in Eschborn nicht mehr in die Auslandstätigkeit zurückkehren zu können. Noll aktiviert seine Verbindungen. In einem großen arabischen Land auf der anderen Seite des Meeres ist ein langjähriger Freund als Büroleiter tätig. Dr. Simon Rauchschwalbe hat gerade mit den Konsequenzen der Dezentralisierung der GTZ zu tun. Er befindet sich mitten in einem kontroversen Aushandlungsprozess über die Neuordnung der Zusammenarbeit



zwischen dem Länderbüro, den Projekten, der Zentrale und dem Ministerium. Peter Noll bittet Rauchschalbe um Hilfe. „Noll machte mir auf dramatische Weise klar, dass er unmöglich nach Eschborn gehen könne. Ich solle ihm irgendwie helfen. In seinem Einsatzland konnte er nicht bleiben. So viel war klar. Auf ein Projekt in meinem Land konnte ich ihn schlecht setzen. Erstens war er Büroleiter und hätte sich dadurch beruflich verschlechtert. Zweitens hatte ich auch keine Möglichkeiten. Ich kannte Noll bereits viele Jahre. Wir waren einander durch viele berufliche und auch private Erlebnisse verbunden. Freundschaft und Solidarität gehören für mich zusammen. Ich fürchtete, Noll könne sich mit seiner Art in Eschborn in die Nesseln setzen. Wer lange draußen gearbeitet hat, der kann nicht einfach wieder umschalten und eben mal eine Verwaltungsfunktion übernehmen. Ich fühlte mich verpflichtet zu helfen.“ Simon Rauchschalbe wählt einen risikoreichen Weg, um Noll aus seinem Dilemma zu helfen. Obwohl er mit seiner Aufgabe gut zurechtkommt, bittet er die zuständige Abteilung in Eschborn, Noll als seinen Berater einstellen zu können. Die Arbeit sei sehr komplex und anspruchsvoll, er könne die fachliche Unterstützung Nolls gebrauchen. Die Abteilung reagiert zunächst zurückhaltend. Rauchschalbe weiht seinen alten Freund Horst Busch ein. Busch arbeitet seit zwanzig Jahren in Eschborn. Er ist ein erfahrener Manager, der als zweiter Mann in der zuständigen Abteilung auch über Einfluss verfügt. Horst Busch warnt Rauchschalbe, es könne der Eindruck entstehen, er sei seiner Aufgabe nicht gewachsen. Rauchschalbe beharrt jedoch auf seinem Plan. Busch unterstützt ihn, auch weil er Rauchschalbes freundschaftliches Engagement schätzt. Gemeinsam erreichen sie das Ziel. Peter Noll wird vor einer Gefangenschaft in Eschborn gerettet.

Formen der Abneigung und Angst vor einer Tätigkeit in der Zentrale und entsprechende informelle und halbformelle Taktiken zu ihrer Vermeidung haben eine nicht unerhebliche Strahlkraft in die Expertengemeinschaft.

Das gilt besonders, wenn es sich um Führungskräfte handelt. Die Projektspezialisten verdichten ihre Vorbehalte gegenüber der Zentrale zu einem generalisierten ‚Vermachtungsverdacht‘<sup>30</sup>. Dieser Vermachtungsverdacht beinhaltet Vorwürfe über Machtmissbrauch, Klientelismus und Vetternwirtschaft aber auch die Unterstellung von Inkompetenz. Er basiert gleichermaßen auf Erfahrungswissen wie auf Mutmaßungen und Gerüchten. Letzteres gehört zur typischen Dynamik von Interessenkonflikten. Diese gehorcht neben Machtinteressen auch emotionalen Bedürfnissen und Ängsten. Die kollektive Diskreditierung der anderen durch die Verwandlung in einen Gegner kanalisiert Ängste und leitet sie auf ein ‚böses Anderes‘ ab. Der Vorgang enthebt die Beteiligten der Anstrengung einer Auseinandersetzung mit belegbaren Fakten. Für die Exkulpation und die Verschleierung eigener Fehler erschließt sich ein weites Feld.

---

30 Ich verwende den Begriff ‚Vermachtungsverdacht‘ in Anlehnung an den Popitz’schen Begriff des „Machtverdacht“. Popitz versteht unter Machtverdacht eine gesamtgesellschaftlich verbreitete Sensibilität gegenüber ungleich verteilten Macht und Herrschaftsmöglichkeiten. Vgl. Popitz (1992), S. 20ff.

Hinter den Streitkulissen verbirgt sich ein politisch und emotional aufgeladener Konflikt um Macht und Interessen, Herrschaft (im Sinne von Entscheidungsgewalt) und Ressourcenkontrolle. Die Reorganisationsbemühungen der GTZ haben hier offenbar nicht zur einer stabilen Neuausrichtung geführt. Die Dezentralisierung der GTZ hat die Länderbüros und die Projekte gestärkt. Sie ist in vielen Bereichen jedoch ein offener Prozess, dessen Verlauf für die beteiligten Akteure noch nicht voll abschätzbar ist. Hinzu kommt eine Grundproblematik öffentlicher Unternehmen. In Zeiten knapper werdender Mittel besteht eine Tendenz, die Aktivitäten in jene Richtungen zu lenken, die eine Mittelbereitstellung sichern. Eine glaubwürdige Reformpolitik ist durch diese Zusammenhänge stets gefährdet. Ein leitender Mitarbeiter der Zentrale in Eschborn formuliert das Problem wie folgt.

„Natürlich ist die Abhängigkeit von den öffentlichen Haushalten ein zentrales Problem. Einerseits können wir nie sicher sein, dass die Budgetierung ausreicht, um begonnene Initiativen auch umzusetzen. Andererseits müssen wir uns ständig etwas einfallen lassen, um Aufmerksamkeit zu erregen und neue Mittelflüsse zu eröffnen.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 2000, Eschborn, Deutschland)

Ein innerhalb der GTZ in Eschborn zirkuliertes Papier<sup>31</sup> zeigt die Perspektive der Inlandsmitarbeiter. Unter dem Titel „Rückzug in die Tonne, Überlegungen zum organisationsbezogenen Zynismus in der GTZ“ beschreibt ein Mitarbeiter der Abteilung P+E die Situation der Inlandsmitarbeiter der GTZ wie folgt.

„[...] GTZ Mitarbeiter/innen, diejenigen aus P+E insbesondere, sind hochgradig verunsichert. Ihre Rolle ist unklar, die Aufgaben und die Anforderungen, die an sie gestellt werden sind breit, wechselhaft und in ständiger Veränderung begriffen. Die auf ihre ursprüngliche Herkunfts-Disziplin bezogene solide Fachlichkeit ist denen, die schon länger dabei sind, weitgehend verlorengegangen. Die zentrale Frage der „Fachlichkeit“ der GTZ (insbesondere derjenigen von P+E), wird seit Jahren diskutiert, ohne daß die Meinungsdivergenzen geringer geworden wären. [...] Stolz auf ganz besondere Aufgabenstellungen, Mandate und daraus resultierende Erfahrungen in der TZ ist kaum vorhanden. Die eigene Rolle bleibt unklar, die Erwartungen, die man an sich gestellt oder auf sich zukommen sieht, sind so breit, umfassend und hochgespannt, daß für viele nur ein Ausweg bleibt: die Abwanderung [...].“

Die Projektexperten nehmen diese Problematik sehr genau wahr. In ihren Augen ist die Zentrale in eine verhängnisvolle Wiederholung verstrickt, in der ein Modell das andere ablöst, eine Mode der vorherigen folgt. Im Ergebnis sehen die Experten eine institutionelle Landschaft, die mit den Ruinen und Hinterlassenschaften abgebrochener Initiativen und Projekte übersät ist.<sup>32</sup>

---

31 Das Papier ist ein interner Diskussionsbeitrag jüngerer Datums. Es wird ohne Nennung des Autors zitiert.

32 Rottenburg spricht in diesem Zusammenhang von einer sich „wiederholenden

„Ständig werden wir mit neuen Konzeptionen und Modellen konfrontiert. Man weiß einfach nicht mehr was gilt und was schon wieder hinterfragt wird. Das bezieht sich nicht nur auf Programme und Konzepte, sondern auch auf die organisatorischen Strukturen. Ich habe den Eindruck eines beständig schneller rotierenden Brummkreisels. Dieser Brummkreisel rotiert um sich selbst und kommuniziert nicht nach außen. Irgendwie ist die Zentrale das eigentlich gescheiterte Entwicklungsprojekt. Wenn uns Projektitis vorgeworfen wird, dann ist das lächerlich. Die Projekte und die Länderbüros sind doch viel weiter als die Zentrale.“ (Quelle: Eigene Erhebungen, Amman, Jordanien 1999)

Dieter Weiss (1991) hat am Beispiel Ägyptens gezeigt, wie sich unvollständig implementierte Reformpolitiken, die durch immer neue Reformprogramme abgelöst werden, allmählich in Entwicklungsblockaden verwandeln. Es gehört zur Ironie der Geschichte der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit, dass dieser eigentlich für die ‚zu Entwickelnden‘ reservierte Problemkomplex zu einem Charakteristikum der eigenen Agentur geworden ist.

Auch hier zeigt das oben erwähnte ‚Eschborner Papier‘, dass die Inlandsmitarbeiter die Situation fast identisch einschätzen.

„Zur Situation, in der sich GTZ-Mitarbeiter/innen diesbezüglich befinden, muß hier wohl wenig gesagt werden. Während ich ein Jahr bei IFPRI verbringe, haben meine Arbeitsfeldkollegen und -kolleginnen eine neuerliche Umstrukturierung hinter sich (mindestens die siebente in den vergangenen 10 Jahren) und haben zusammen mit anderen ein neues Arbeitsfeld gebildet. Was wir mit unsäglichen Mühen inhaltlich und zwischenmenschlich zusammengefügt hatten, ist, wieder einmal, kaum daß wir es erreicht hatten, einem ‚Neuanfang‘ geopfert.“

Die institutionelle Trennung von Tradition (als Reproduktion) und Innovation (als Selbstveränderung und Variabilität) ist aufgehoben.<sup>33</sup> In Organisation in der beide Bereiche ineinander übergehen, breitet sich Unsicherheit aus. Die Mitarbeiter sehen sich mit einem „Veränderungstrudel“ (Elwert 2000, S. 87) konfrontiert, in dem sie nicht mehr wissen, was gilt und was verändert werden muss.

Das Aussitzen, die Blockade oder die Etablierung einer Praxis, welche die Vorgaben der Zentrale nur oberflächlich befolgt und an die Erfordernisse der Praxis ‚anpasst‘ sind auch deshalb typische Handlungsstrategien in den Projekten. „Ich lasse die neuen Konzepte auf mich zukommen. Dann sehe ich mir an, was ich davon nachvollziehen oder sogar gutheißen kann. Der entscheidende Schritt besteht jedoch in der Frage, was muss ich unbedingt befolgen damit die in Eschborn mich bei meiner Arbeit nicht stören.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Al-Arish, Ägypten)

Die Konflikte zwischen Zentrale und den Projekten beziehen sich jedoch seltener auf Inhalte und Konzeptionen. Hinter den oben genannten Kategorien

---

Kreisbewegung“ (Rottenburg 2001, S. 356).

33 Vgl. Elwert (2000), S. 70.

Macht, Interesse und Entscheidungsgewalt steht natürlich die Frage nach der Autorität über die Gestaltung des Arbeitsprozesses.

Die Gegenüberstellung der Aussagen eines leitenden Angestellten aus Eschborn und des Sprechers einer Programmgruppe aus Ägypten verdeutlicht die Situation.

„Die Stärkung der Projekte hat natürlich Spielräume für Interessenpolitiken geschaffen. Die Selbstorganisationsfähigkeit mancher Programmgruppen, in denen mehrere Projekte zusammengefasst sind, ist bemerkenswert. Hier entwickeln sich zum Teil informelle und formelle Strukturen, die mit der Abteilung P+E und den Regionalabteilungen konkurrieren oder diese gar überflüssig machen könnten. Auf der anderen Seite geht es natürlich auch immer um die Frage, wer die letzte Entscheidungsgewalt über Mittel und Personal hat. Das sind (noch) wir. Da wird im Moment mit Haken und Ösen gekämpft.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 2002, Eschborn, Deutschland)

„Wir haben in der Programmgruppe die notwendigen Ressourcen, um unsere Arbeit angemessen und erfolgreich zu gestalten. Die Fachleute sind da, das Wissen ist da, aber uns fehlt die notwendige Entscheidungsgewalt. Die Zentrale verfügt über diese Entscheidungsgewalt. Die Grundlage ihrer Entscheidungen bilden jedoch unvollständige Informationen, weil die Leute nun mal nicht vor Ort sind. Auf unseren Druck reagieren die natürlich mit Gegendruck. Das Abgeben von Entscheidungsgewalt bedeutet natürlich auch immer den Abbau von Stellen und Personal. Erzählen Sie das mal einem Angestellten mit Familie und Reihenhaus in Eschborn.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Kairo, Ägypten)

Der formelle Austausch über die oben skizzierten Problemfelder zwischen der Zentrale und den Projekten ist offenbar mangelhaft. Folgt man den Überlegungen des ‚Eschborner Papiers‘, dann scheint dies auch für die internen Austauschprozesse der Zentrale zu gelten. Das Phänomen der Abschottung kann also nicht nur typisch für das Verhältnis einer ‚exklusiven Expertenkultur‘ gegenüber der sie umgebenden gesellschaftlichen Realität sein. Abschottung vollzieht sich auch innerhalb und zwischen den verschiedenen ‚Segmenten‘ der Expertenkultur. Die gemeinsame Problemanalyse und die koordinierte Suche nach Lösungsansätzen wird nicht selten von spezifischen Eigeninteressen überlagert. Das folgende Beispiel eines jungen Gutachters verdeutlicht dies.

### **Vom ausgewogenen Vorgehen**

Anselm Krieger arbeitet seit einem Jahr für eine privatwirtschaftliche Beratungsfirma, die einen guten Teil ihrer Geschäfte mit der GTZ abwickelt. Im Frühjahr 1999 erhält Anselm Krieger den Auftrag ein Gutachten über ein Projekt zur Förderung von Kleinunternehmern in einem großen arabischen Land zu erstellen. Der Auftrag wird von der zuständigen Abteilung in der Zentrale vergeben. Bei seinen Gesprächen in Eschborn wird ihm die strategische Bedeutung der Förderung von Kleinunternehmern mehrfach verdeutlicht. Er erhält umfangreiches und seiner Meinung nach sehr gutes Material. „Das war „state of the art“ mit klaren Konzepten und Richtlinien für die Praxis. Während

der Gutachtermission findet Anselm eine vollkommen andere Realität vor. „Im Projekt gab es keinerlei Informationen über die Konzepte und Modelle des eigenen Hauses. Ich hatte die Dokumente dabei. Sie spielten jedoch in der von den Projektextperten anvisierten Vorgehensweise überhaupt keine Rolle. Das ist alles Papierrealität, wurde mir gesagt. Nur ein Projektextperte fragte, ob er die Papiere mal einsehen könnte. Während der Mission stellte sich heraus, dass der Counterpart des Projektes vierhundert Kilometer entfernt in der Hauptstadt angesiedelt war. „Das war mein erstes Gutachten. Nach einer Woche im Feld kam der Büroleiter vorbei. Ich präsentierte meine „first findings“ entlang der Eschborner Konzeption. Der Büroleiter reagierte empfindlich. Er machte mir sehr deutlich, dass ich in seinen Augen ein Gutachter der Zentrale sei.

Er schätze diese Intervention nicht besonders. Die Realitäten im Einsatzland verlangten eine spezifische Herangehensweise. Ich widersprach nicht, merkte aber an, dass eine Kommunikation zwischen Länderbüro, Projekt und Zentrale gerade deshalb notwendig sei. Der Büroleiter verneinte dies ohne konkrete Begründung.“ Anselm Krieger ist verwirrt. Er telefoniert mit seinem Vorgesetzten in Deutschland. Dieser bittet ihn um einen soliden Abschluss der Mission ohne großes Aufsehen. Man könne das dann alles in Deutschland besprechen. „In Deutschland ist mein Bericht dann von meinem Chef überarbeitet worden. Die Interessen beider Seiten wurden eingearbeitet. Mein Chef nannte das ein ausgewogenes Vorgehen. Aber es ist natürliche eine Verzerrung der Realität. Wie sollen die in Eschborn denn wissen, was vor Ort passiert, wenn sie selbst durch eine Gutachtenmission nicht die Wahrheit erfahren können.“

Im Verhältnis zwischen der Zentrale und den Projekten findet man, wie auch schon in den Ausführungen zur Vorbereitung auf den Auslandseinsatz verdeutlicht, ein breites Spektrum von informellen Beziehungstypen. Häufig handelt es sich um Verbindungen zwischen zwei Personen, die ihrerseits wiederum gegebenenökonomische Verbindungen mit anderen Akteuren pflegen. Die Projektextperten greifen dabei auf Freundschaften aus Studien und Ausbildungszeiten oder der gemeinsamen Zeit in einem Projekt zurück. Sie versuchen Kontakte in die Zentrale zu etablieren, die ihnen jenseits der offiziellen Routinen eine schnelle und effektive Zusammenarbeit ermöglichen. Damit ist die strenge Definition eines Netzwerkes nicht immer erfüllt. In einem solchen Fall wäre es also angebrachter von Assoziationen und von Verflechtungen zu sprechen. Das folgende Beispiel beleuchtet eine Situation, in der sich formelle und informelle Praktiken überschneiden. Das Beispiel schildert die auf ein Netzwerk gegründete Prozessbegleitung eines Projektes durch einen verwaltungswissenschaftlichen Lehrstuhl in Deutschland.

### **Der Staat im Staate**

Helmut Gertz' berufliche Laufbahn hat bis zur Mitte der neunziger Jahre nichts mit der Entwicklungszusammenarbeit zu tun. Er ist promovierter Verwaltungswissenschaftler. Im Zuge der deutschen Vereinigung arbeitet Gertz an der Reorganisation und dem Neuaufbau der ostdeutschen Verwaltungsstrukturen. Gertz gehört zu einem Führungstab westdeutscher Verwaltungsfachleute, die ihre Arbeit als eine Art Entwicklungshilfe verstehen. „Wir haben da den Staat neu gebaut. Das war so etwas wie Entwicklungs-

zusammenarbeit. Schließlich ging es im Kern auch um so etwas wie „good governance“. „Helmut Gertz genießt die Gestaltungsmöglichkeiten in dieser historisch so einmaligen Übergangsphase. „Das war eine ganz andere Arbeit als die Wissenschaft oder das Erstellen von Gutachten und Expertisen. Ich konnte gestalten, mich im Team auseinandersetzen, gemeinsam Lösungsstrategien erarbeiten. Das alles geschah in der offenen Atmosphäre des Umbaus.“ Nach Abschluss der Verwaltungsreform steht Gertz vor einer wichtigen Entscheidung. „Für mich taten sich im wesentlichen zwei Wege auf. Entweder die Rückkehr an die Universität oder eine Karriere in einem zuständigen Ministerium. Ich wollte jedoch etwas radikal anderes.“ Helmut Gertz liest eine Stellenausschreibung der GTZ. Es geht um ein Projekt, das in einem kleineren arabischen Land eine leistungsfähige Verwaltungsstruktur im Bereich Umweltmanagement aufbauen soll. Das Interesse von Helmut Gertz ist geweckt. Er beginnt sich intensiver mit der GTZ zu beschäftigen. Glücklicherweise verfügt sein Doktorvater und Freund Ferdinand Bach, ein bekannter Verwaltungswissenschaftler, über berufliche Erfahrungen als Gutachter für die GTZ. Gertz berichtet ihm von der Ausschreibung.

Beide reizt die Idee, in einem arabischen Land Verwaltungsaufbau zu betreiben. „Nach Ostdeutschland schien mir das als eine neue Herausforderung. Auch mein Freund war Feuer und Flamme. Wir entwickelten ein Modell, in dem neben meiner Tätigkeit auch die Hochschule ins Spiel kommen sollte.“ Helmut Gertz Bewerbung ist erfolgreich. Die GTZ ist erfreut, einen so qualifizierten Fachmann gewinnen zu können. Gertz ist auf die Verhandlungen gut vorbereitet. „Ich war über die Probleme der GTZ informiert. Ferdinand hat da kein Blatt vor den Mund genommen. Wenn man für die GTZ arbeitet, muss man eine klare Konzeption und ein funktionierendes Netzwerk im Rücken haben, sonst erleidet man Schiffbruch. Ich kann ohnehin nicht einsehen, warum die sich einen solchen Apparat in Eschborn leisten.“ Gertz verankert in seinen Verhandlungen mit der GTZ eine Prozessbegleitung durch seinen Lehrstuhl. Der Lehrstuhl soll die Qualifikation der arabischen Mitarbeiter übernehmen und das Projekt mit Wissen und Konzepten versorgen. „Natürlich wurde das offiziell nicht so verkündet, aber informell klar und unmissverständlich vereinbart. In der Praxis geht das dann über die Vergabe von Gutachten und Mittel für Fortbildungen usw.“ Während der Feldforschungen zu der vorliegenden Arbeit hatte Gertz ein selbstorganisiertes Netzwerk zur Beratung, zur Prozessbegleitung des Projektes und zur Fortbildung seiner arabischen Counterparts etabliert. „Ich habe mit der Zentrale eigentlich nichts zu tun. Meine Basis ist der Lehrstuhl. Ferdinand erledigt Gutachten oder vermittelt mir Gutachter. Wir bringen meine Angestellten im Projekt zur Fortbildung nach Deutschland. Die Uni versorgt mich mit Wissen. Wir veranstalten Seminare und Workshops, in die meine Erfahrungen einfließen und tauschen uns so mit Kollegen und auch Studenten aus. Das ist ein Wissensnetzwerk. Es funktioniert weitestgehend ohne die GTZ. Das Projekt läuft gut und die Zentrale ist zufrieden. Ich glaube, wir haben hier ein echtes Modell geschaffen. Die Zentrale sollte künftig eher einen Rahmen bilden, in dem sich die Projekte dann entwickeln können. Dazu braucht man keine zwölfhundert Mitarbeiter. Nur mein Büroleiter bäugt mich kritisch. Er hat wohl Angst vor einem Staat im Staate.“

Wo formelle Routinen vage sind, können sich effektive informelle und halbformelle Formen der Selbstorganisation entwickeln, wie sie das Beispiel schildert.

Ob die Vorgehensweise einen modellhaften Charakter besitzt ist fraglich. Sie repräsentiert eine, wenn auch erfolgreich erscheinende, partikularistische Praxis. Als solche ist sie nicht generalisierbar. Ihre Effizienz bleibt auf eine spezifische Personenkonstellation beschränkt. Verschwinden diese Personen, dann verschwinden auch die etablierten Netzwerke der Zusammenarbeit und der Moralökonomie. Es ist deshalb nicht langfristig stabil. Dem Büroleiter war diese Problematik bewusst. Als erfahrener GTZler war er über die Konsequenzen „eines Staates im Staate“ besorgt.

„Ich bin über den Erfolg des Projektes natürlich erfreut. Auch die Vernetzung mit dem Lehrstuhl ist hervorragend. Das Projekt bekommt da Inputs, welche die Zentrale nicht leisten kann. Dennoch bleibt das natürlich eine Ausnahmeerscheinung. Wenn plötzlich jeder Experte mit seinen eigenen Netzwerken hier anrückt, dann atomisieren wir die Struktur der GTZ.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999)

Das abschließende Beispiel zeigt eine radikal andere Situation. Hier sehen wir einen Experten, der über keine Netzwerke verfügt und deshalb die Zentrale um Hilfe bittet.

#### **Zentrale bitte übernehmen Sie!**

Dieter Ballmann ist ein unkonventioneller Mensch. Er hat in den siebziger Jahren in Bielefeld Entwicklungssoziologie studiert und später auch promoviert. Ballmann hat eine bewegte Vita als politischer Aktivist im linken Milieu der BRD der siebziger und frühen achtziger Jahre. Sein spontaner Aktivismus hat sich in der Projektarbeit in einen engagierten Pragmatismus gewandelt. Politisch steht Dieter Ballmann nach wie vor auf der richtigen Seite der Barrikade. Ballmann ist jedoch nicht naiv. Er hat seine Chance in der Projektarbeit erkannt. „Dinge auf der Mikroebene anstoßen und moderieren, das ist mein Ding. Das mögen manche belächeln, ich finde es aber immer noch besser, als sich in den Ministerien veräppeln zu lassen.“ Dieter Ballmann hat sich im Bereich der Förderung von Kleinunternehmern einen guten Ruf erarbeitet. Als sich die Möglichkeit eröffnet in einem der ärmsten arabischen Länder ein Beratungsprojekt für Kleinunternehmer zu übernehmen, sagt er zu. Ballmanns Gespräche mit der Zentrale verlaufen zügig und unkompliziert. „Ich hatte einen guten Eindruck. Die Gruppe der Unternehmer war in der Nähe des Stadtzentrums angesiedelt, also überschaubar. Die Projektziele erschienen mir realistisch und nicht überzogen. Ich hatte genügend Erfahrung mit Kleinunternehmern und ihren Problemen. Die Gesprächspartner in der Zentrale waren kompetent und sehr kooperativ.“ Als Dieter Ballmann seine Arbeit in einer großen Hafenstadt im Süden des Landes antritt, verändert sich die Situation. Der Counterpart des Projektes befindet sich sieben Autostunden entfernt in der Hauptstadt des Landes. Sein Vorgesetzter (innerhalb der Programmgruppe) arbeitet und lebt immerhin drei Autostunden entfernt. Ballmann erhält von beiden Seiten die Vorgabe, jede Kontaktaufnahme mit lokalen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Organen zwecks Kooperation zu vermeiden. Dieter Baullann ist zunächst verblüfft. In Laufweite seines Projektbüros befindet sich die Handwerkskammer. „Also, die waren nun mal mein natürlicher Ansprechpartner. Es ging ja um Kleinunternehmer wie Schreiner, Schmiede und Automechaniker.

Mit denen durfte ich aber nicht zusammenarbeiten. Aus politischen Gründen.“ Ballmann realisiert, dass er ein Projekt ohne Partner hat. Mit seinen zwei lokalen Assistenten organisiert er Informationsveranstaltungen für die Kleinunternehmer. Eine Zusammenarbeit kommt jedoch nicht zustande. „Ich konnte denen außer ein paar Tips nichts anbieten. Mein Counterpart saß in der Hauptstadt und rührte sich nicht. Die Unternehmer sagten nur, so sei der Norden nun mal und wanden sich enttäuscht ab.“ Dieter Baumann entschließt sich zum Handeln. Zunächst bittet er seinen Chef um Unterstützung. Die Hilfe wird ihm verweigert. „Mein Vorgesetzter hatte irgendetwas mit dem Counterpart ausgepokert. Sein Kleinunternehmerprojekt lief ohne größere Probleme. Bei einem Besuch in der Hauptstadt war ich über die üppige Ausstattung des Counterparts schockiert. All diese Infrastruktur und wofür? Ich hatte den Eindruck, der Counterpart arbeitet in ganz anderen Zusammenhängen. Mein Vorgesetzter reagierte auf meine Kritik mit Drohungen. Ich solle mich nicht einmischen, sondern meinen Job machen. Wenn ich dazu nicht in der Lage sei, dann müsse ich eben die Konsequenzen ziehen. Ballmann versucht sein Problem mit dem Büroleiter zu besprechen. Dieser ist jedoch erst seit einigen Monaten im Amt. Er möchte einen Konflikt mit dem Leiter einer Programmgruppe vermeiden und bittet Ballmann um Zurückhaltung. „In dieser Situation habe ich mich erstmals in meiner Karriere schriftlich und telephonisch an die Abteilung P+E gewendet. Auf meine Mails erhielt ich aber keine Antwort. Am Telefon hatte ich einen Mitarbeiter, der für mich nicht zuständig war. Für mein Land würden erst entsprechende Kapazitäten aufgebaut. Ich solle doch die zuständige Regionalabteilung kontaktieren.“ Dieter Ballmann weiß aus Erfahrung, dass die Involvierung der Regionalabteilung eine Eskalation der Auseinandersetzung bedeutet. Dennoch erwartet er Unterstützung. Die Abteilung reagiert anders, als Ballmann es erhofft hat. „Also, der Wortlaut war ungefähr so: Die Dinge liegen nicht so gut im Moment. Da haben sie recht. Auf der anderen Seite muss man die vorhandenen Spielräume nutzen. Spielen sie ein wenig auf Zeit. Dann kommen die Dinge schon in Bewegung. Wir teilen ihre Einschätzung. Aber wir müssen Sie auch um Zurückhaltung bitten. Die politische Lage ist eben sehr verzwick.“

Ballmann ist ernüchtert. Er fühlt sich kalt gestellt. „Seitdem verwalte ich mich hier unten selbst. In meinem Fall wurden jede Menge Prozesse gesteuert, nur nie im Sinne meiner Arbeit. Da war nichts mit ‚Zentrale bitte übernehmen sie‘. Kündigen ist leider keine Option. Ich habe Familie.“

Im Unterkapitel 7.1 „Vorbereitung auf den Auslandseinsatz“ wurde bereits darauf verwiesen, dass es für die Vorbereitung der Experten weder eine klare Konzeption noch eine systematische und inhaltlich kohärente Form der Vorbereitung zum Aufbau interkultureller Kompetenz für Projektextperten gibt. Für die Planung, Durchführung und die Kontrolle von Projekten liegen jedoch verbindliche Managementwerkzeuge und Verfahrensroutinen vor. Das Projektzyklusmanagement, die zielorientierte Projektplanung ZOPP und neuerdings AURA<sup>34</sup> befriedigen aus der Sicht der Projektextperten jedoch in erster Linie die administrativen Bedürfnisse der Vertragspartner GTZ-Zentrale, BMZ und der zuständigen staatlichen Institution des Empfängerlandes. Die Bereiche Interkulturelle Kompetenz, Management- und Policy-skills, die im Kapitel 2



Entwicklungszusammenarbeit als interkultureller Dialog noch als Schlüsselqualifikationen für Führungskräfte in der Entwicklungszusammenarbeit thematisiert wurden, sind in keiner Weise verbindlich verregelt. Sie sind jedoch mit den Herausforderungen der Arbeitsprozesse in den Projekten verknüpft. Der folgende Auszug aus dem Einladungsschreiben zu den Eschborner Fachtagen der GTZ aus dem Jahre 2000 zeigt, dass man die Problematik der institutionellen Absicherung der Arbeit von Menschen in bezug auf die Entwicklungsländer durchaus begreift.

„Mittlerweile hat man jedoch erkannt, dass allein die (Leistungs-)Fähigkeit von Menschen und Organisationen noch keine hinreichende Voraussetzung ist, um nachhaltige und breitenwirksame Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen. Vielmehr bedarf es auch in der Entwicklung eines leistungsfördernden, politisch-institutionellen Umfelds, um die erworbenen Fähigkeiten effizient zu nutzen, zu erhalten und weiter zu entwickeln. Für die technische Zusammenarbeit bedeutet dies, dass die Gestaltung entwicklungsfördernder Rahmenbedingungen nicht ausgeblendet werden darf und auch Organisationen der Zivilgesellschaft und der Privatwirtschaft in die Maßnahmen einbezogen werden müssen.“

Dieses Nachdenken über entwicklungsfördernde Rahmenbedingungen richtet sich jedoch nicht auf die eigene Agentur und die Projektextperten. Entwicklung ist offenbar das, was stets die ‚Anderen‘ zu leisten haben.

Wenn die Projektextperten, wie in Kapitel 2 „Entwicklungszusammenarbeit als interkultureller Dialog?“ gezeigt, nicht mehr nur technisches Wissen vermitteln sollen, sondern als kompetente Akteure eines partizipativen, systemischen, prozessorientierten, interkulturellen Dialogs über Entwicklung gesehen werden, dann muss genau über diese institutionelle Dimension in der eigene Agentur nachgedacht werden.<sup>34</sup> Arbeitsprozesse, in denen Macht, Verfügungsgewalt und Interessen verhandelt werden, bedürfen einer besonderen Form der Prozessbegleitung, weil sie die Tendenz haben formelle Routinen durch informelle Handlungsstrategien zu unterlaufen. Im anschließenden Kapitel soll untersucht werden welche Form von Prozesssteuerung durch die Länderbüros geleistet wird.

---

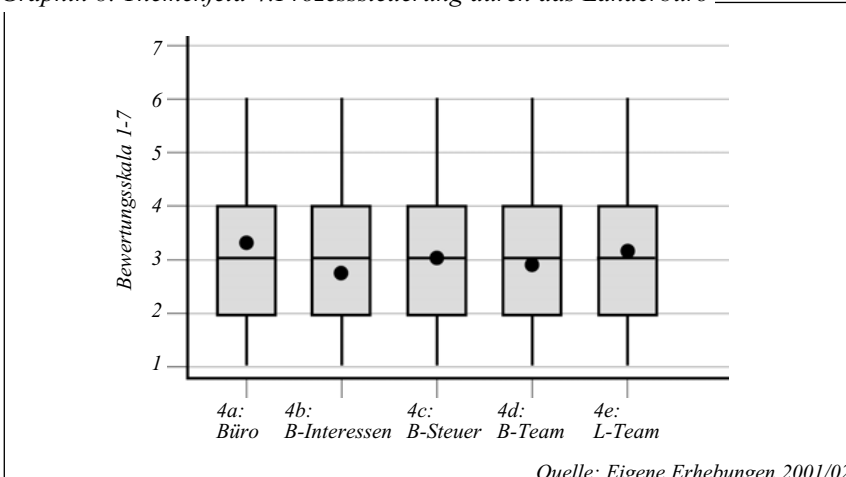
34 AURA steht seit 2003 für eine neue Form des Auftragsmanagement der GTZ. Es beinhaltet eine Neuorientierung bei der Formulierung der beabsichtigten Wirkungen eines Projektes sowie Vereinfachungen des organisatorischen Ablaufs. AURA befindet sich zur Zeit in der Einführungsphase. Es ist deshalb auch nur am Rande erwähnt.

35 Vgl. BMZ (1992), S. 14 und GTZ (2000), S. 4f.

#### 7.4 Prozesssteuerung durch das Länderbüro

Im Bereich Prozessbegleitung durch das Länderbüro wurden fünf Fragen gestellt. Die Frage „Fühlen Sie sich vom Länderbüro gut betreut?“ zielte auf die allgemeine Beurteilung der Betreuungskompetenz des Länderbüros durch die Projektextperten ab. Die Frage zwei „Nimmt das Büro Ihre Interessen wahr?“ sollte die Interessengleichheit und die Interessenunterschiede zwischen den Projekten und den Länderbüros beleuchten. Frage drei „Füllt das Büro seine Steuerungsfunktion gut aus?“ war als direkte Aufforderung zur Bewertung der Länderbüros beabsichtigt. Die Frage vier „Trägt das Büro zum Teambildungsprozess bei?“ sollte zur Überprüfung der Integrationskraft der Länderbüros dienen. Die Frage fünf „Haben Sie das Gefühl in einem Länderteam zu arbeiten?“ sollte den Grad der sozialen Integration bei den Experten unterschiedlicher Projekte ermitteln.

Graphik 8: Themenfeld 4: Prozesssteuerung durch das Länderbüro



Die Antwortmuster sind bei allen fünf Fragen fast identisch und in ihrer Tendenz negativ. Der Mittelwert liegt konstant bei drei ‚trifft eher nicht zu‘.

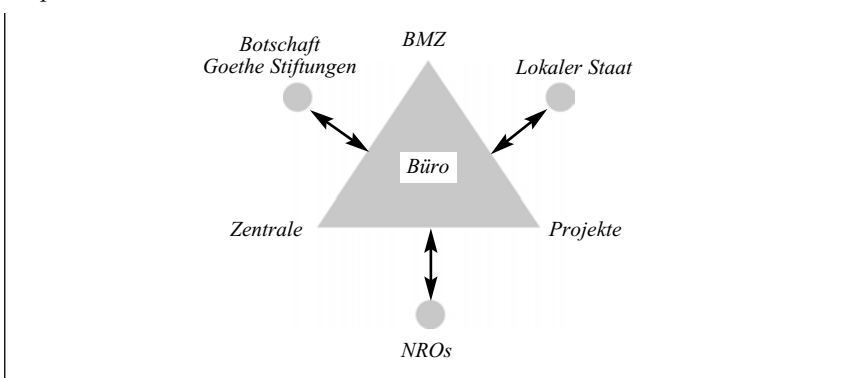
Rund 50 % der Projektextperten bewerten die Funktionen des Länderbüros einschließlich der Frage nach dem Länderteam mit schlechter als drei und liegen in den Bereichen zwei ‚trifft nicht zu‘ und eins ‚trifft absolut nicht zu‘. Ein Viertel der Befragten beurteilt das Länderbüro und das Länderteam indifferent mit vier ‚weiss nicht‘. Ein weiteres Viertel bewegt sich zwischen den Skalenwerten vier ‚Weiss nicht‘ und sechs ‚trifft zu‘. Der Spitzenwert sieben ‚trifft voll zu‘ wird nicht erreicht.

Die Länderbüros der GTZ haben eine Repräsentations-, Führungs- und Koordinationsfunktion. Sie bilden formell die Spitze der GTZ-Hierarchie in den Einsatzländern. Der Leiter eines Länderbüros repräsentiert die GTZ im Einsatzland gegenüber den lokalen staatlichen und nichtstaatlichen Partnern. Er ist auch der Ansprechpartner für andere deutsche staatliche Institutionen wie die Botschaften und die Goetheinstitute. Der Büroleiter ist der Vorgesetzte der

Projekexperten und trägt die Verantwortung für die Projekte. Als Personalverantwortlicher beurteilt er die Leistung der einzelnen Projekexperten und kann steuernd eingreifen. Obwohl die Projekte neuerdings über eine sog. Auftragsverantwortung verfügen und damit eigenständig Gutachten vergeben können, ist der Büroleiter an den Entscheidungen für die Vergabe von Gutachten oder die Einleitung von Maßnahmen beteiligt. Am Jahresende genehmigt der Büroleiter den Jahresabschlussbericht, der auch für die Beurteilung der Arbeit in den Projekten bedeutsam ist. Das Projektbüro tritt jedoch auch als Dienstleister für die Projekte auf. Diese Dienstleistungen reichen von der Bearbeitung von Zoll- oder Visa-Formalitäten oder der Abwicklung der Gutachterverträge bis zur Moderation politischer Prozesse zwischen den Projekten und den staatlichen Agenturen des Einsatzlandes. Das Projektbüro ist außerdem für die Prozessbegleitung oder Supervision von Managementfragen oder interkulturellen Kommunikationsprozessen zuständig. Der Projektleiter untersteht der zuständigen Abteilung in Eschborn und ist an ihre Weisungen gebunden. Das gilt auch für sein Verhältnis zum Ministerium.

Der Länderbüroleiter ist grundsätzlich an den Regierungsverhandlungen beteiligt. Er hat eine politische Funktion, verfügt jedoch über kein diplomatisches Mandat.

Graphik 9: Kundendreieck des Länderbüros und zusätzliche Partner



Aus der Graphik wird ein Grundproblem der formalen Organisation der Aufgaben und Position des Länderbüros deutlich. Es liegt ein breites Spektrum sehr unterschiedlicher Akteure mit jeweils spezifischen Eigeninteressen vor. Bestimmte Akteure, wie zum Beispiel der Akteur ‚lokaler Staat‘, aber auch die ‚Zentrale‘ bestehen aus verschiedenen Segmenten und Funktionseinheiten, die ihrerseits eigene Strategien verfolgen. Daraus ergibt sich ein Aufgabenspektrum, das Reibungsflächen und Konfliktpunkte beinhaltet. Hierzu ein Länderbüroleiter:

„Das Länderbüro bewegt sich zwischen den Interessen der GTZ-Zentrale, des Ministeriums, der Projekte und der Partnerinstitutionen im Einsatzland. Von anderen Akteuren wie der Botschaft, dem Goetheinstitut oder gar dem Feld der NROs spreche ich

gar nicht. Das ist ein schwieriges Fahrwasser. Zwar ist die Macht des Büros in den letzten Jahren gestärkt worden, gleichzeitig haben sich aber auch die Handlungsmöglichkeiten der Projekte vergrößert. Die Zentrale hält natürlich an ihrer Gesamtverantwortung fest. Das BMZ verfolgt seine eigenen Strategien. Für die Steuerung des Teams vor Ort fehlen mir die personellen Ressourcen. Ich habe eine sehr labile Position, die nur nach außen als machtvoll erscheint.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Amman, Jordanien)

Hinzu kommt, dass die Probleme der Projektextperten im Umgang mit der Zentrale auch auf das Verhältnis zum Länderbüro abstrahlen. Dies geschieht auf zwei Weisen. Erstens durch die Erwartung, das Länderbüro könne die Defizite der Zentrale ausgleichen und zweitens durch die Übertragung des Vermachtungsverdachts.

Letzteres mündet nicht selten in eine Form von Antagonismus zwischen Projekten und Länderbüro, wie er auch schon im vorausgegangenen Kapitel für das Verhältnis der Projektextperten zur Zentrale beschrieben worden ist. Der Austausch mit dem Länderbüro erscheint in der Sicht der Projektextperten als lästige Routine oder als vorgetäuschter Austausch. Dies gilt besonders für die monatlich stattfindenden Treffen der verantwortlichen Projektextperten mit dem Büroleiter.

„Ich fahre also jeden Monat nach Kairo um an diesen Treffen teilzunehmen. Das ist dann so eine Art dramatisierte Form der Teamsitzung. Damit meine ich: Wir spielen Theater miteinander. Da lässt niemand etwas über die tatsächlichen Probleme im Projekt raus. Man könnte ja Fehler zugeben. Der Büroleiter spielt seine Rolle und jeder Projektleiter die seine. Bei echten Problemen muss alles bilateral abgeklärt werden. Also konzentriert man sich auf die Diskussion bürokratischer Abläufe, die ja auch in horrend hohem Maße auflaufen.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Kairo, Ägypten)

Die Perspektive eines Büroleiters entspricht dieser Einschätzung. Sie betont jedoch auch schon die Existenz latenter Interessenkonflikte zwischen den Projekten und dem Länderbüro.

„Natürlich versuche ich, einen Teambildungsprozess einzuleiten. Die Aufgaben des Büros sind jedoch weit gefächert. Ich komme einfach nicht immer dazu, mich intensiv mit den Projekten zu beschäftigen. Die Projektleiter und insbesondere die Programmgruppensprecher sind im Zuge der Dezentralisierung auch recht machtbewusst geworden. Auf unseren Sitzungen schweben diese Dinge natürlich im Raum. Die Tendenz zur Verhandlung organisatorischer und verwaltungstechnischer Fragen ist eine Möglichkeit, Interessenkonflikte nicht zu thematisieren. Andererseits gehören Verwaltungsprobleme auch zu den typischen Phänomenen, wenn zwei Staaten und ihre Agenturen zusammenarbeiten. (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Sanaa, Jemen)

Auffällig ist, dass ähnliche Einschätzungen nicht zu gemeinsamen Lösungswegen führen. Wir haben es also wie schon im vorausgegangenen Unterkapitel

mit Störungen im Selbstinformationsprozess zu tun. Das folgende Beispiel zeigt die Praxiserfahrungen eines Büroleiters, der mit den ‚besten Absichten‘ antritt. Es zeigt sich, dass Misstrauen, Sicherheitsbedürfnisse und Interessenpolitiken gewünschte (oder notwendige) Selbstveränderungsprozesse blockieren.

### **Beste Absichten**

Dr. Günther Wortmann hat über lange Jahre eine Abteilung in der Zentrale der GTZ in Eschborn geleitet. Als er die Möglichkeit erhält, Büroleiter in einem arabischen Land zu werden, greift er zu. Günther Wortmann hat den Dezentralisierungsprozess in der Zentrale miterlebt. Er weiß, dass die Länderbüros und die Projekte aus diesem Prozess gestärkt und mit mehr Kompetenzen hervorgegangen sind. Auch die Zentrale verspricht sich von einem erfahrenen Mann die entsprechende Kompetenz für die Steuerung einer Übergangsphase. „Mir war klar, das wird ein offener Prozess, aber ich hatte Lust auf die Aufgabe und beste Absichten.“ Wortmann geht die Aufgabe mit viel Energie an. Er ist davon überzeugt, dass die Zukunft der GTZ in einer dezentralen Steuerung, die von starken Länderbüros getragen wird, liegt.

Wortmann beginnt seine Arbeit mit einem Teambuildingstraining, an dem alle Projektexperten teilnehmen. „Ich wollte die Leute kennenlernen und eine gemeinsame Basis schaffen.“ Die monatlichen Sitzungen im Länderbüro gestaltet er bewusst politisch und konzeptionell. „Mir ging es um ein klares Bewusstsein und den Austausch über Politik, Konzepte und die Praxis.“ Er richtet einen monatlichen „Coaching-Termin“ ein, an dem er für einzelne Projektexperten zur Verfügung steht. Die ersten Erfahrungen mit den Projektexperten ernütern und verunsichern Wortmann. „Die Truppe reagierte nicht nur abwartend, sondern regelrecht feindselig. Ich hatte das Gefühl, es wurde auf Fehler meinerseits gelauert. Einige Projekte waren bereits zu Programmgruppen zusammengefasst, während andere strukturell noch in der Luft hingen. Bei letzteren war starke Verunsicherung zu spüren, erstere schienen sich intern bereits abgesprochen zu haben. Die traten als eine Art „pressure group“ mit gewähltem Sprecher auf und ließen keinen Zweifel daran, dass vor allem sie darüber zu entscheiden hätten, wie die Dinge in ihren Projekten laufen. Ein offenes Arbeitsklima herrschte nicht vor.“ Das „Coaching“-Angebot wird nicht wahrgenommen. Im Gegenteil erlebt Wortmann, dass sich die Projekte ihm gegenüber abschotten und nur bestimmte Informationen austauschen wollen. „Viele Projektexperten wollen nicht als Landesteam arbeiten. Sie konzentrieren sich lieber auf ihre partikuläre Perspektive in den Projekten. Die Bereitschaft zum Austausch leidet unter der Angst, bei der Offenlegung von Fehlern Karrierechancen zu verspielen.“ Wortmanns Ansatz ein Reformklima zu erzeugen, scheitert an der Haltung der Experten. „Es ging gar nicht darum, dass die Projektexperten generell gegen Innovationen eingestellt gewesen wären. Das Problem bestand darin, dass mir als Repräsentant einer übergeordneten Struktur kein Vertrauen entgegen gebracht wurde.“ Günther Wortmann weiß aus Erfahrung, dass Gestaltungsmöglichkeiten mit der Hoheit über Personalfragen verknüpft sind. Von dem Leiter der zuständigen Regionalabteilung sind ihm Mitspracherechte garantiert worden. Offenbar ist diese Zusage jedoch formell nicht eindeutig mit der Personalabteilung abgesprochen worden. In der Praxis entwickelt sich die Besetzung neuer Stellen zu einem komplizierten Verhandlungsprozess zwischen der Personal-

abteilung und Wortmann. „Natürlich wird da nicht offen ‚nein‘ gesagt. Die Dinge werden durch Einwände gegenüber der Qualifikation eines Kandidaten oder andere Bedenken verzögert. Dieser Zeitverlust kann für mich jedoch entscheidend sein. Erstens wartet der Partner und zweitens achten auch die anderen Projektextperten darauf, ob ich mich gegenüber der Zentrale durchsetzen kann. Bei der Frage, wer denn letztlich entscheiden sollte, welcher Bewerber für die Aufgabe geeignet ist, kann sich die Personalabteilung natürlich auf ihre formelle Zuständigkeit zurückziehen. Dann stehe ich ohne Möglichkeiten da.“ Wortmann kann trotz bester Kontakte nicht die Entscheidungsgewalt über die Personalauswahl erringen. „Wie soll man ein Team aufbauen, wenn man nicht die Möglichkeit hat sich die Mitarbeiter auszusuchen. Ich habe natürlich Einflussmöglichkeiten aber die Hoheit über das Verfahren liegt in Eschborn bei der Personalabteilung.“ Nach drei Jahren als Büroleiter zieht er ein Fazit. „Wir arbeiten bisher nicht als Landesteam, sondern als getrennte Einheiten unter einem Dach. Als Büroleiter stehe ich formell an der Spitze. In der Praxis muss ich jedoch sehr genau analysieren, taktieren und balancieren. Das ist nicht anders als mit den Counterparts. Die Arbeit hinter den Kulissen ist enorm. Ein Treffen mit dem Minister, eines mit dem Gouverneur und noch eins mit dem Exgeneral, der die Durchführungsorganisation leitet. Hinzu kommen regelmäßige Treffen mit der Regionalabteilung und Büroleitertreffen. Alles, um die Arbeit der Projekte zu erleichtern oder Probleme auszuräumen. Danach kommt erst die Kommunikation der Ergebnisse in die Projekte. Dabei muss ich penibel darauf achten nicht den Eindruck zu erwecken, dass ich ihnen in die Parade fahren will. Für ein systematisches Coaching in den Bereichen Management, Policy oder interkulturelle Kompetenz fehlen mir die Zeit und die personellen Ressourcen.“ Günther Wortmann sieht sich im Rückblick nicht als ‚gescheiterter Reformier‘. Sein Blick ist pragmatischer und prozessorientierter geworden. „Ich denke, hier ist der Engpass. Wie organisieren wir einen Prozess, an dem so unterschiedliche Akteure und Interessen beteiligt sind? In meinem Fall ging es ausschließlich um die deutsche Seite. Natürlich kommt dann die Frage auf: Was bedeutet es denn für die Arbeit mit den Partnern, wenn wir unser eigenes Feld so schlecht bestellen?“

Das anschließende Beispiel behandelt die Auseinandersetzung zwischen einer Programmgruppe und ihrem Patron und einem neu bestellten Büroleiter. Im Unterschied zum passiven Widerstand durch Blockade und dem Mangel an Vertrauen als soziale und moralische Basis für Innovationen haben wir es mit einem offenen Machtkampf zu tun.

### **Ein Netzwerk und ein Machtkampf**

Franz Bergmann trägt gerne Jägerwesten und Khakihosen. Er ist studierter Agrarökonom, der nach einer Tätigkeit in der chemischen Industrie in die Entwicklungszusammenarbeit gewechselt ist. Bergmann verfügt über eine mehr als fünfzehnjährige Berufserfahrung in verschiedenen asiatischen Ländern und im Mittleren Osten. Er ist der Leiter einer in der ländlichen Entwicklung engagierten Programmgruppe. Die Programmgruppe ist an das Landwirtschaftsministerium des Einsatzlandes angegliedert. Das Landwirtschaftsministerium beschäftigt unzählige Mitarbeiter. Es hat die Anmutung und die Dimensionen eines Stadtteils. Die ‚Zentrale‘ der Programmgruppe befin-

det sich in einem atriumähnlichen Innenhof, der von frisch getünchten Flachbauten umsäumt und abgeschirmt wird. In der Mitte des Hofes steht ein schattenspendender hochstämmiger Baum. Von der Hektik der Haupttrakte des Ministeriums ist hier wenig zu spüren. Fast wirkt die Szenerie wie eine ländliche Idylle. Die Büros von Bergmann und seinem Mitarbeiter Scholl, sowie den Experten Erdmann und Güntzel sind über den Innenhof verteilt. Die Wege sind kurz, und statt des Telephons genügt ein Zuruf, um ein Treffen zu vereinbaren. Die Programmgruppe verfügt außerdem über verschiedene Außenstellen im Niltal, die vom Counterpart, einer Durchführungsorganisation des Ministeriums, betrieben werden. Ländliche Entwicklung heißt hier Regierungsberatung. Bergmann hat den Dezentralisierungsprozess der GTZ in den letzten zehn Jahren von Beginn an miterlebt. „Mitte der neunziger Jahre hat in Eschborn das pure Chaos regiert. Die Zentrale war auf einmal weg. Mittlerweile tut sich wieder etwas, aber man muss als Projekt am Ball bleiben. Ich sehe die neuen Gestaltungsräume sehr positiv, man hat es jetzt unmittelbar in der Hand, das Projekt entsprechend zu vernetzen.“ Bergmann betreibt die Vernetzung seines Projekts auf formeller und informeller Ebene. Formell verankert er das Projekt in einer überregionalen Arbeitsgruppe, in der mehrere Programmgruppen aus Nordafrika und dem Mittleren Osten zusammengefasst sind. Bergmann gehört zu den Gründungsmitgliedern der Arbeitsgruppe. Er verfügt über langjährige Kontakte in die Abteilung P+E und die Personalabteilung. Diese Kontakte sind persönlicher und fachlicher Natur. „Man muss das Potential der Leute in der Abteilung P+E richtig nutzen. Das sind Fachleute, die ernst genommen werden wollen.“ Nach innen stabilisiert er sein Team durch einen Coach, der als freier Gutachter in der Organisationsberatung tätig ist. Der Coach ist auf Fragen des Projektmanagements spezialisiert und verfügt über langjährige Erfahrungen im Umgang mit den lokalen Behörden. Bergmann holt außerdem einen altgedienten Beamten aus dem mittleren Dienst des Ministeriums in sein Team. Abd Al-Farag arbeitet seit den Tagen des arabischen Sozialismus im öffentlichen Dienst. Er verfügt über langjährige Erfahrungen im Umgang mit der bilateralen und multilateralen Entwicklungszusammenarbeit. Das Ministerium ist seine Welt. Er fungiert als Makler und Vermittler zwischen Bergmanns Team und dem Ministerium. Abd Al-Farag ist kein „lokaler Entwicklungsmakler“ im Sinne von Bierschenk (1998), dazu ist seine Eigen-dynamik und seine strategische Agenda nicht selbstbezogen genug. Bergmann ist es gelungen, Abd Al-Farag durch eine Kombination aus Freiraum, Gestaltungsmöglichkeiten und materiellen Vorteilen an sich zu binden. Abd Al-Farag erhält eine ordentliche Zulage auf sein lokales Gehalt. Diese Praktik ist auch als „topping up“ bekannt. Sie gehört zu den halbformellen Routinen zur Motivation lokaler Mitarbeiter. Abd Al Farags Loyalität hilft der Programmgruppe bei der Orientierung in einem komplexen politischen Umfeld wie dem Landwirtschaftsministerium. Auf der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern schaut sich Bergmann auch in anderen Projekten der GTZ im Einsatzland um. Den jungen Ökonomen Scholl holt er in sein Team, als dessen Vertrag in einem anderen Projekt ausläuft. Bergmann wird dabei auch von „seinen Leuten“ in der Zentrale unterstützt. „Die haben frühzeitig mit der Personalabteilung gesprochen und sie in den Entscheidungsprozess miteinbezogen.“

Der ehrgeizige Scholl fühlt sich bestätigt. „Wir waren schon im Gespräch, als ich noch eineinhalb Jahre Vertrag hatte. Ich habe sofort gespürt, da ist jemand, der auch

personalpolitisch und organisationsbezogen denkt und handelt und nicht nur vor sich hin wurstelt.“ Der Kollege Güntzel leitet ein eigenständiges Projekt innerhalb der Programmgruppe. Güntzel gilt in der Expertengemeinschaft als verbuscht. Er wird gemieden und meidet seinerseits den fachlichen und persönlichen Austausch mit seinen Kollegen außerhalb der Programmgruppe. Bergmann und sein Team schützen Güntzel. „Wir wissen, was man über Herrn Güntzel so redet. Der Umgang und die Arbeit mit ihm ist nicht immer einfach. Seine Teamfähigkeit ist eingeschränkt. Allerdings erledigt er bestimmte Aufgaben, vor allem technischer Natur, nach wie vor zuverlässig und genau. Wir halten unsere Hand über ihn. Das ist die normale Solidarität in unserer Gruppe. Darauf muss sich jeder verlassen können, sonst gehen wir alle den Bach runter.“ Güntzel dankt Bergmann mit Loyalität. Sein Mitarbeiter Scholl und auch der Experte Erdmann schätzen und unterstützen Bergmanns Engagement für Güntzel. Sie akzeptieren Bergmann als ihren Patron. Auch der junge Scholl sieht hier keinen Gegensatz zu modernen Managementmethoden. „Wir vertrauen einander. Und dieses Vertrauen wird durch praktisches Handeln bestätigt. Solange die Arbeit professionell bleibt, ist das noch kein Gemauschel, sondern eine wichtige Basis.“ Scholl, seine Lebensgefährtin und Erdmann verbringen auch privat Zeit miteinander. Regelmäßige Wochendausflüge ans Meer, an denen auch der Repräsentant der Kreditanstalt für Wiederaufbau und seine Frau sowie eine gleichaltige Expertin aus einer anderen Programmgruppe teilnehmen, abendliche Grillparties oder gemeinsame Kinobesuche sind feste Elemente ihrer Freizeitgestaltung. Bergmann hält sich hier eher zurück und „überlässt der Jugend das Feld“, was seinem Status nicht abträglich ist. Innerhalb der GTZ-Gemeinschaft des Einsatzlandes gilt Bergmann als Person mit Gewicht und Einfluss. Der Büroleiter pflegt ihm gegenüber einen kooperativen Führungsstil. „Mir war klar, dass Bergmann und seine Leute eine eingespielte und auch verschworene Truppe waren. Für mich war das jedoch in erster Linie positiv. Ich wusste, dass die mit ihrer Arbeit klarkommen. Ich konnte mich also auf die Problemfälle konzentrieren.“ Die Situation verändert sich radikal mit der Berufung eines neuen Büroleiters. Eberhard Koltes ist ein machtbewusster und zugleich unsicherer Mensch. Er hat die letzten Jahre als Abteilungsleiter in Eschborn verbracht. Dort hat er sich einen Ruf als Experte für Mikrofinanzierung erworben. Eberhard Koltes legt großen Wert auf Verfahren. Er hat die Dezentralisierung der GTZ als eine Aufweichung bewährter Abläufe erlebt. Als neuer Büroleiter möchte er bestimmte Entwicklungen „institutionell und organisatorisch kanalisieren“. Dies betrifft insbesondere den „Wildwuchs in den Programmgruppen“. Bergmanns Autonomie und seine Position bereiten ihm von Anfang an Schwierigkeiten. Einer seiner Mitarbeiter im Länderbüro berichtet rückblickend. „Herr Koltes empfand Bergmanns Stellung als Angriff auf seine Autorität. Bereits bei den ersten Sitzungen im Länderbüro wurde das in den Diskussionen deutlich. Koltes wollte die Dinge in den Griff bekommen. Eine Konfrontation schien unvermeidlich.“ Bei der Besetzung eines weiteren Beratungsprojektes im Landwirtschaftsministerium gelingt es Koltes, einen Mann seiner Wahl zu positionieren. Koltes' Mann ist der längjährige GTZler Helmut Gerstung. Gerstung ist ein Weggefährte von Koltes. Sein Projekt gehört zur Programmgruppe von Bergmann. Koltes erhofft sich von seiner Maßnahme Zugang und Kontrollmöglichkeiten. Zusätzlich holt er sich als Ruheständler Reinhold Noll als informellen Berater in



das Länderbüro. Noll berät Koltes in Verwaltungsfragen und hält ihm auf diese Weise den Rücken frei. Bergmann und sein Team nehmen Gerstung als Agent Koltes wahr. Sie beginnen Gerstung innerhalb der Projektgruppe zu isolieren. Die Isolation erfolgt über Informationsbarrieren und das Ausbleiben von Gefälligkeiten und Hilfestellungen. Das Netzwerk und sein Patron schotten sich ab. Das fällt umso leichter, da Gerstung in einem der Hauptgebäude des Ministeriums untergebracht ist. Der Fußweg zwischen Bergmanns ‚Zentrale‘ und Gerstungs Büro beträgt 15 Minuten. An den täglichen informellen Teamsitzungen nimmt Gerstung nicht teil, weil er von ihrer Existenz nichts weiß. Die Abläufe in der Programmgruppe bleiben ihm verborgen, weil ihm der direkte Kontakt zu den Kollegen fehlt. Gerstung arbeitet zum ersten Mal in der arabischen Welt. Er verfügt über keinerlei arabische Sprachkenntnisse. Seine regionale Kompetenz ist begrenzt. Die meisten Abläufe gehen an ihm vorbei. Auch der Counterpart ist über die Berufung Gerstungs irritiert. Bergmanns Widerstand ist für ihn nur schwierig zu identifizieren, weil er verdeckt abläuft. „Die betreiben Dienst nach Vorschrift. Ich kann mich nicht beschweren aber Zusammenarbeit kann man das auch nicht nennen.“

Der Büroleiter Koltes gibt sich nicht geschlagen und greift auf ein weiteres Druckmittel zurück. Die Projekte können zwar über die Vergabe von Gutachten weitestgehend autonom entscheiden. Die Gutachtenverträge müssen jedoch vom Länderbüro bestätigt und genehmigt werden. Bergmann beauftragt seit zwei Jahren die Lebensgefährtin seines Mitarbeiters Scholl als Gutachterin. Die frisch promovierte Agrarökonomin hat sich fachlich bewährt. In ihrer Beziehung zu Scholl sieht Bergmann kein Hindernis für die Auftragerteilung. Er schätzt das soziale Potential der Verbindung zwischen Scholl und seiner Lebensgefährtin als Vorteil für die Projektarbeit. „Ihre Arbeit war professionell und qualitativ hochwertig. Ihre Beziehung zu Scholl hat für mich bei der Auftragvergabe keine Rolle gespielt. Aber natürlich trägt das zur familiären Atmosphäre im Team bei.“ Koltes setzt an dieser Stelle an, um Bergmann und seine Gruppe zu disziplinieren. Er verweigert kategorisch seine Zustimmung zu einem umfangreichen Forschungsauftrag an Scholls Freundin. Gegenüber den anderen Projekten und der Zentrale kommuniziert er seine Maßnahme als Bekämpfung gewisser Tendenzen zu unklaren Kriterien bei der Vergabe von Gutachten und als Beitrag zur Schaffung organisatorischer Transparenz. Koltes weiß, dass er damit einen sensiblen Punkt in der internen Debatte über die Gutachtenpraxis getroffen hat. Sein Kalkül geht auf. Bergmann muss Scholls Freundin fallen lassen. Damit ist der Konflikt jedoch nicht beendet. Er verlagert sich in die informelle Sphäre. Es entwickelt sich eine Auseinandersetzung zwischen den sozialen Milieus des Länderbüroleiters (inklusive der Familie Gerstung) und dem Netzwerk der jungen Experten um Bergmann. Koltes soziale Verbindungen sind in ihrer Größe und Dichte denen der jungen Kollegen unterlegen. Insbesondere über die Verbindungen zu anderen jüngeren Experten in anderen Projekten verbreiteten sich Vorwürfe, die sich zu einem schlechten Ruf verdichten. Koltes gilt schnell als „machthungriger Bürokrat“ gegenüber dem man sich in Acht nehmen müsse. In der Folge versuchen auch andere Programmgruppen und Netzwerke sich gegenüber Koltes zu schützen. Der Machtkampf hat zu einer Atmosphäre des Misstrauens im Einsatzland geführt. Das Länderbüro wird eher als potentieller Rivale denn als Partner gesehen.

Erfolgreiches Handeln und Kooperieren benötigt Verhaltenssicherheit. Diese Verhaltenssicherheit wird über rechtssichere formelle Verfahren und die Moralökonomie erreicht. Der Aufbau von Rechtssicherheit und Moralökonomie sind jedoch langwierige Prozesse. In Arenen, in denen sich klientelistische Regelsysteme stabilisiert haben, kann der Versuch Organisationsentwicklung zu betreiben schmerzhaft Konsequenzen haben. Dazu ein abschließendes Beispiel.

### **Ein Fass ohne Boden**

Als der Büroleiter Hermann Solms sich entschließt, ein Teamtraining für seine Projektextperten anzusetzen, ahnt er noch nicht, welche Konsequenzen diese Maßnahme haben wird. „Ich war einfach der Überzeugung, dass ein solches Teamtraining zu den ganz normalen Routinen zur Integration und Leistungssteigerung der Landesgruppe gehören sollte.“ Hermann Solms bittet die Abteilung P+E, ihm einen Trainer zu vermitteln. Das Training wird von einem freien Trainer und Berater aus dem Umfeld der DSE durchgeführt. Es ist auf zweieinhalb Tage angesetzt und findet in den Räumlichkeiten des Länderbüros in der Hauptstadt statt. Während des Trainings entwickelt sich eine spezifische Dynamik. Zunächst wird der Trainer nur von bestimmten Teilnehmern kritisiert. Meist geht es um die Methodik und Vorgehensweise. Insbesondere diejenigen Übungen, bei denen Gruppenarbeit unter Zeitdruck (und in Konkurrenz zu anderen Gruppen) erledigt werden muss, stoßen bei einigen Teilnehmern auf Kritik und Ablehnung. Hierzu der Trainer rückblickend „Die Experten hatten einfach Angst, vor den anderen zu versagen. Ich glaube, die waren zum ersten Mal in der Situation unter Beobachtung ihre Kooperationsfähigkeit beweisen zu müssen.“ In den unterschiedlichen Übungen kommt es immer wieder zu Reibungen zwischen den Teilnehmern, die im Verlauf des Trainings an Dynamik gewinnen.

„Erst kamen Teilnehmer in den Pausen auf mich zu. Ich kenne das aus anderen Veranstaltungen. Meistens suchen die Leute nach Bestätigung, oder sie wollen sich dafür entschuldigen, dass sie eine bestimmte Aufgabe nicht richtig gelöst haben. Es ist dann sehr wichtig, den Teilnehmern klarzumachen, dass es gar nicht um richtig oder falsch geht, sondern allein um den Gruppenprozess. Ich hatte es vorher noch nie erlebt, dass eine Gruppe dies nur so schwer annehmen konnte.“ Die Atmosphäre verschlechtert sich. Eine Expertin erinnert sich. „Ich hatte ja mit den meisten Kollegen noch nie gearbeitet. Ich kannte die nur von unseren monatlichen Treffen. Plötzlich mussten wir uns miteinander auseinandersetzen und wurden dabei auch noch beobachtet.“ Während einer Übung über Verhandlungstechniken im Team eskaliert die Situation. Zwischen zwei Experten bricht ein offener Konflikt über die Art und Weise des Umgangs miteinander. Der Trainer erinnert sich. „Die zwei Experten arbeiten in dem selben Projekt. Offenbar hatte sich ihr Konflikt bereits länger aufgestaut.“ Der Streit unterbricht den Ablauf des Trainings. Die anderen Experten schalten sich ein. Es entwickelt sich ein emotional aufgeladener Streit über Mobbing, Klüngelbildung und aggressive Konkurrenz innerhalb der Ländergruppe. Die Gruppe zerfällt in Fraktionen. Eine lokale Sekretärin erinnert sich. „Die Deutschen schrien rum und stritten sich. Sie saßen in verschiedenen Räumen und diskutierten. Der Büroleiter wirkte verängstigt. Ich dachte schon, das ist das Ende der Arbeit hier.“ Der Trainer erkennt, dass sich die Veranstaltung nicht wie geplant fort-

setzen lässt. Er versucht, die Situation zu beruhigen. „Die Gruppe zerfiel genau in diejenigen Fraktionen, die der eigentlichen Struktur der Ländergruppe entsprachen. Ich glaube auch, dass sie zum ersten Mal so öffentlich gezeigt wurde.“ Er bietet eine Moderation des Streites und Einzelgespräche an. Der Büroleiter reagiert zunächst ablehnend. „Ich war schockiert über das Ausmaß der wechselseitigen Vorwürfe. Mir schien das ein Fass ohne Boden zu sein. Die Experten beschimpften sich und schrien sich an. Ich war unsicher, ob der Trainer die Situation in den Griff bekommen würde. Mein vermeintliches Länderteam war plötzlich ein Haufen intriganter, sich unversöhnlich streitender Kontrahenten.“ Nach kurzer Bedenkzeit stimmt er dennoch zu. Der Aufenthalt des Trainers wird um zwei Tage verlängert. „Ich habe Menschen erlebt, deren Bedürfnis nach fachlicher und individueller Supervision ihrer Arbeit unendlich groß war. Wenn dieses Bedürfnis über lange Zeiträume nicht erfüllt wird, dann ergibt sich natürlich ein enormer Problemstau. In einer solchen Situation verlieren die Konfliktparteien dann schnell jedes Maß. Klüngelbildung, Intrigen, Rufmord und Diffamierung greifen um sich und werden ein festes Moment der Beziehungen zueinander.“

Das Training war das erste seiner Art, das im Einsatzland durchgeführt wurde. Der Trainer konnte die angestauten Probleme nicht lösen, aber zumindest einen Prozess der Reflektion anstoßen. Bis in die Gegenwart ist dieser Selbstreflektionsprozess, der letztlich auch als ein Teil des Selbstinformationsprozesses einer Organisation verstanden werden kann, nicht in eine formelle Form der Prozessbegleitung umgesetzt worden. Dem ‚Moment der Erkenntnis‘ sind wiederum informelle Praktiken gefolgt.

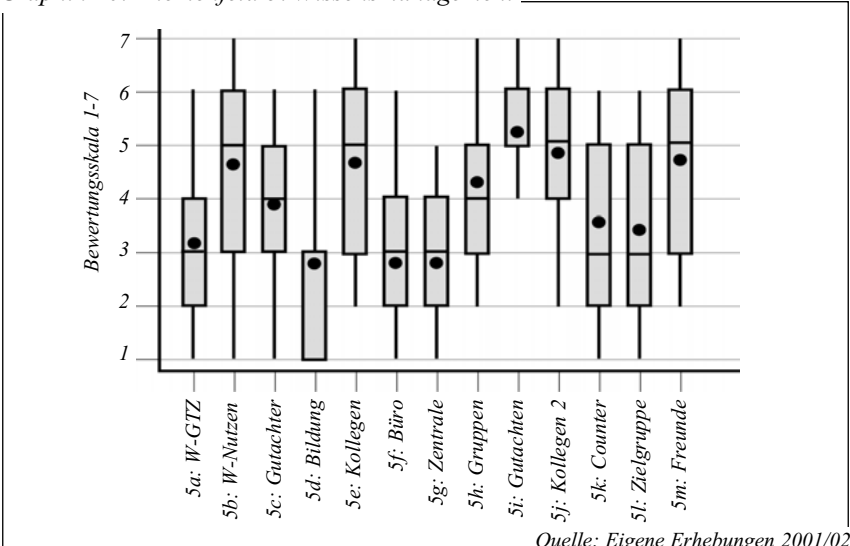
Die Effekte von offenen Konflikten oder die Tendenz zur Abschottung zwischen den Länderbüros und den Projekten sind für die informellen Beziehungen der Experten bedeutsam. Die gabenökonomischen Austauschbeziehungen unterliegen der Tendenz zur Partikularisierung. An die Stelle eines Länderteams, das formell durch Satzung und Verfahren und informell durch eine Moralökonomie stabilisiert wird, treten oppositionelle Segmente, Netzwerke und strategische Gruppen.

Dieser Fragmentierungsprozess erinnert ironischerweise an die Terminologie der ethnologischen Theorie über segmentäre Gesellschaften, wie sie von Evans-Pritchards in „The Nuer“ (1968) und „The Sanusi of Cyrenaica“ (1973) entwickelt worden ist. Die Übertragung der Auseinandersetzungen in die private Sphäre der Expertengemeinschaft weitet die Konfliktdynamik aus. Es geht dann nicht mehr nur um Macht, Herrschaft und Kontrolle, sondern auch um Fragen der persönlichen Integrität. Die Ausgrenzung bestimmter Personen oder Gruppen erfolgt dann nicht nur über Formen der Verweigerung von Kooperation, des Austausches oder der Teilhabe, sondern auch über Diffamierung und üble Nachrede.

### 7.5 Wissensmanagement

Zum Thema Wissensmanagement wurden den Experten insgesamt dreizehn Fragen gestellt. In der ersten Frage „Haben Sie das Gefühl, dass Ihr Wissen/ Erfahrungen innerhalb der GTZ weiterverarbeitet werden?“ sollte die Einschätzung der Experten bezüglich der Austauschprozesse von Informationen und Wissen zwischen Projektextperten und der GTZ als Organisation abgefragt werden. Die zweite Frage „Haben Sie das Gefühl, dass Ihr Wissen/ Erfahrungen jemand anderem nutzen?“ zielte auf die persönliche Einschätzung der Relevanz und des Nutzens des eigenen Wissens ab. Die Frage drei „Sind Sie häufig als Gutachter tätig?“ sollte die gutachterliche Tätigkeit der Projektextperten beleuchten. Diese gutachterlichen Tätigkeiten vollziehen sich überwiegend zwischen GTZ-Projekten. Mit anderen Worten handelt es sich um Aufträge, die von Projektextperten an andere Projektextperten vergeben werden. Die Frage vier „Nehmen Sie häufig an Fortbildungen der GTZ teil?“ sollte eruieren, wie die Projektextperten die Informations- und Fortbildungsangebote der eigenen Agentur annehmen. In der Frage fünf „Sprechen Sie oft mit Kollegen aus anderen Projekten über Ihre Arbeit?“ sollte der Austausch von Wissen und Erfahrungen mit anderen Projekten beleuchtet werden. Im Anschluß wurde die Frage „Wie erheben Sie praxisrelevantes Wissen?“ gestellt. Diese Frage wurde auf die Wissenskanäle Zentrale, Länderbüro, Regionale und überregionale Arbeitsgruppen, Gutachten, Kollegen, Counterpart, Zielgruppen und Freunde bezogen.

Graphik 10: Themenfeld 5: Wissensmanagement



Quelle: Eigene Erhebungen 2001/02

Bei den Antwortmustern lassen sich Tendenzen erkennen, die auch schon typisch für die Untersuchungsfelder „Prozesssteuerung durch die Zentrale“ und

„Prozesssteuerung durch das Länderbüro“ waren. Der Wissensaustausch der Projektemperten mit diesen institutionellen Akteuren ist durch den Charakter ihrer formellen und informellen Beziehungen geprägt. Die Projektemperten bewerten die Frage ob ihr Wissen und ihre Erfahrungen in der GTZ weiterverarbeitet werden mit einer negativen Tendenz. Der Mittelwert liegt bei drei ,Trifft eher nicht zu‘. Zwei Viertel der Befragten bewerten die Weiterverarbeitung ihres Wissens und ihrer Erfahrungen in den Bereichen ,trifft eher nicht zu‘ und ,trifft absolut nicht zu‘. Lediglich ein Viertel der Befragten gibt eine Bewertung ab, die zwischen vier ,weiß nicht‘ und sechs ,trifft zu‘ liegt. Der Spitzenwert wird nicht erreicht. Entsprechend eindeutig sind die Antwortmuster bei der Frage nach den Kanälen zur Erhebung praxisrelevanten Wissens. Hier werden die Zentrale und das Länderbüro auffällig schlecht bewertet. Der Mittelwert liegt in beiden Fällen unterhalb von drei ,trifft eher nicht zu‘. Die Verteilung entspricht damit dem Muster der Frage eins nach der Weiterverarbeitung des Expertenwissens.

Die negative Tendenz ist jedoch stärker ausgeprägt, was insbesondere für die Zentrale gilt. Hier bewertet nur ein Viertel der Befragten die Versorgung mit praxisrelevantem Wissen zwischen vier ,weiß nicht‘ und fünf ,trifft eher zu‘. Die Bewertung der Fortbildungen der GTZ zeigen eine noch stärkere negative Tendenz. Drei Viertel der Befragten bewerten sie in den Bereichen drei bis eins ,trifft absolut nicht zu‘. Die Selbsteinschätzung der Nützlichkeit des eigenen Wissens für andere ist in der Tendenz eher positiv. Der Mittelwert liegt zwischen vier und fünf. Immerhin Zwei Viertel der Befragten bewertet die Nützlichkeit des eigenen Wissens zwischen fünf und sieben. Nur ein Viertel der Befragten beurteilt die Frage zwischen drei und eins. Bei der Bewertung der Zielgruppen und Counterparts als Quellen für praxisrelevantes Wissen zeigt sich ein Muster, das erst auf den zweiten Blick auffällig ist. Die Mittelwerte liegen in beiden Fällen zwischen drei und vier und zeigen Unentschlossenheit mit leicht negativer Tendenz an. Zwei Viertel der Befragten bewerten den Austausch von praxisrelevantem Wissen mit Counterparts und Zielgruppen in den Kategorien drei bis eins. Die positivere Tendenz bei knapp Zwei Vierteln der Befragten Bewertung bewegt sich zwischen vier ,weiß nicht‘ und sechs ,trifft zu‘. Der Spitzenwert wird nicht erreicht. Damit werden die unmittelbaren Partner in der Projektarbeit (die Counterparts) und die mittelbaren Partner (die Zielgruppen) als eher weniger wichtige Lieferanten von Wissen eingeschätzt. Die wichtigsten Kanäle zur Erhebung praxisrelevanten Wissens sind in absteigender Reihenfolge: Gutachten, Kollegen in den Projekten und aus anderen Projekten, Freunde sowie regionale sowie überregionale Arbeitsgruppen. Bei den Gutachten liegt der Mittelwert zwischen fünf und sechs. Sämtliche Bewertungen liegen über dem Wert vier. An zweiter Stelle folgen Kollegen innerhalb der Projekte sowie aus anderen Projekten. Hier liegt der Mittelwert in beiden Fällen knapp unterhalb von fünf ,trifft eher zu‘. Es liegt eine positive Tendenz vor. Besonders bei der Beurteilung der Kollegen aus anderen Projekten liegt lediglich ein Viertel der Bewertungen unterhalb von vier. Der Bereich Freunde bezeichnet informelle Beziehungen. Der Mittelwert liegt hier

zwischen vier und fünf. Immerhin liegen Zwei Viertel der Befragten oberhalb von fünf. Auch der Spitzenwert sieben wird erreicht. Damit sind private Freunde als Wissensquellen relevant. Im Unterkapitel 7.2 „Zugang zum Einsatzland“ wurde bereits gezeigt, dass es sich bei diesen Freunden überwiegend um andere Projektextperten oder Mitglieder der internationalen Gemeinschaft handelt. Die regionalen und überregionalen Arbeitsgruppen liegen bei einem Mittelwert zwischen vier und fünf. In der Tendenz ist dieses Feld eher unentschieden, wenn auch nicht negativ.

Knapp zwei Viertel der Befragten nennen Arbeitsgruppen als Quelle von Wissen oberhalb von vier. Wobei auffällt, dass der positive Spitzenwert sieben erreicht wird jedoch keine Bewertung unterhalb von zwei liegt.

Für die Gewährleistung von Kontinuität und Innovation benötigen Organisationen die Fähigkeit zur „Selbstinformation“ (Elwert 2000, S. 79). Unter Selbstinformation wurde weiter oben die Fähigkeit zum Sammeln, Auswerten und Austauschen von Wissen über die eigene Organisation, ihre Aufgaben und Ziele verstanden. Dieser Prozess hat eine formelle und eine informelle Dimension. Formell wird die Selbstinformation über einen hierarchisch (Rangfolgen) und funktional (Aufgaben) differenzierten, arbeitsteiligen Prozess organisiert. Informell wird er über die Gabenökonomie realisiert. Greifen beide Formen ineinander, spricht Elwert von der Fähigkeit einer Organisation zur „Selbstveränderung“ (Elwert 2000, S. 93f).

Die negative Tendenz bei der Bewertung der Zentrale und der Länderbüros kann an dieser Stelle nicht überraschen. Sie korrespondiert mit den Befunden der vorausgegangenen Unterkapitel. Die Sammlung, Auswertung und der Austausch von Wissen zwischen Zentrale, Länderbüros und Projekten ist unsystematisch, sie unterliegt Interessen- und Machtkonflikten. Die Prüf- und Kontrollinstrumente innerhalb des Projekt-Zyklus-Managements werden durch informelle und halbformelle Praktiken unterlaufen oder auf die Befriedigung der administrativen Routinen verschoben. Im Fall der Übergabe des Auftragsrechtes für Gutachten an die Projekte ist, wie ich noch zeigen werde, eine alte, informelle Praxis legalisiert worden. Auch innerhalb der Zentrale verlaufen Initiativen zur Erarbeitung eines systematischen Wissensmanagements widersprüchlich.

Eine Initiative zur Systematisierung des Wissensaustausches zwischen Zentrale und Projektextperten, die im Rahmen der Forschungen für diese Arbeit untersucht werden konnte, wurde im November 1999 innerhalb der Personalabteilung der GTZ ins Leben gerufen. Es handelt sich um das bereits im Kapitel 4 „Hinter den Kulturkulissen“ angesprochene Projekt „Transfer Interkulturellen Managementwissens (TIM)“. Nach Aussage der Personalabteilung sollte das Projekt erstmals die interkulturellen Erfahrungen der (rückkehrenden) Projektextperten (Interkulturelles Debriefing) und der lokalen Mitarbeiter evaluieren. Der regionale Schwerpunkt des Projektes lag in den Ländern Palästina, Libanon, Syrien und Jordanien.

Unter dem Motto „wenn die GTZ wüsste, was sie alles weiß, würde sie nie mehr Fragen stellen“ (TIM Prospekt 2000) wurden drei Ziele definiert. Erstens:

der sukzessive Aufbau von Bausteinen für ein systematisches interkulturelles Management in der GTZ; zweitens: die Erfassung interkultureller Kompetenz in der Personalauswahl; drittens: eine interkulturelle Vorbereitung auf den Auslandseinsatz in Form von Trainings und Fortbildungen. Das Projekt wurde zunächst mit großer Energie von einer Psychologin und Personalmanagerin betrieben. Für die Erfassung der interkulturellen Erfahrungen der Projektextperten wurden Mitarbeiter eingestellt. Die Erhebungen in den respektiven Ländern wurden über Gutachtermissionen realisiert. Eine der Gutachterinnen beschrieb ihre Erfahrungen in den Ländern wie folgt:

„Die Projektextperten reagierten positiv und kooperativ auf meine Mission. Wie immer im Umgang mit dieser Gruppe hatte ich das Gefühl, dass die Kommunikations- und Mitteilungsbedürfnisse enorm sind. Leider war auch viel Argwohn zu spüren. Dieser Argwohn richtete sich nicht gegen mich oder TIM, sondern gegen die Zentrale. Die Experten bezweifelten, dass das TIM institutionell voll in der GTZ verankert sei. Leider hatten die Experten damit recht.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 2002, Berlin, Deutschland)

In der Arbeit in Eschborn tauchten jedoch schon nach kurzer Zeit Probleme auf. Die zuständige Regionalabteilung verschleppte die Kooperation. Die Initiative der Personalabteilung wurde als bedrohlich empfunden.

„Die wollten einfach nicht, dass man ihnen in die Karten guckt. Bei Interviews über interkulturelles Management kommt natürlich alles mögliche ans Tageslicht. Interessenpolitiken, kleine Mausechelen und natürlich auch Managementfehler. Man konnte im Verlauf unserer Arbeit regelrecht spüren, wie der Knoten der Vorbehalte und Ängste ständig enger geschnürt wurde. Man hat uns zwar die Interviews durchführen lassen, aber nie Ergebnisse abgefragt.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 2002, Berlin, Deutschland)

Das Projekt wurde in der ersten Jahreshälfte 2001 abgeschlossen. Ein Abschlussbericht liegt vor, der in der Regionalabteilung jedoch nicht zur Kenntnis genommen worden ist.

„Die Regionalabteilung hat das Projekt nie wirklich akzeptiert. Für die war das eine Initiative der Personalabteilung. Mir war zu Beginn meiner Tätigkeit in Eschborn nicht klar, wie tief die Fragmentierungen innerhalb der Agentur sind. Für die Regionalabteilung war ich keine Kollegin, sondern irgendwie eine potentielle Gegnerin. Unsere Studie liegt heute in der Schublade. Niemand interessiert sich dafür.“ (Quelle: Eigene Erhebungen, Berlin 2002, Deutschland)

Das TIM war als Element zur Initiierung eines Selbstinformationsprozesses innerhalb der GTZ geplant. Zunächst waren die beteiligten Akteure kooperationsbereit. Die Meldung: „Es passiert etwas auf dem Gebiet interkulturelle Kommunikation“, war offenbar jedoch wichtiger, als ein planvolles und integriertes Vorgehen

Das Motto des TIM-Projektes „wenn die GTZ wüsste, was sie alles weiß, würde sie nie mehr Fragen stellen“ erhielt eine unerwartete Wendung. In einem informellen Gespräch äußerte sich ein leitender Mitarbeiter aus Eschborn wie folgt:

„Die zunehmende Konvergenz der Zustände in der GTZ mit den Verhältnissen in Entwicklungsländern ist eine unbestreitbare Tatsache. Das TIM ist eine klassische Projektruine. Nur, dass sich diese nicht in den Weiten der arabischen Wüste, sondern innerhalb der Zentrale der GTZ befindet. Dass wir uns gleichzeitig als globales Dienstleistungsunternehmen bezeichnen ist lächerlich, und im schlimmsten Fall zynisch.“ (Quelle: Eigene Erhebungen, Berlin, Deutschland 2002)

Das Fortbildungsangebot der GTZ ist umfangreich. Das jährliche Verzeichnis der Veranstaltungen hat den Umfang eines universitären Vorlesungsverzeichnisses. Die Palette der Veranstaltungen umfasst Seminare zu Verwaltungsfragen, Workshops über Managementsysteme sowie Veranstaltungen zu Verhandlungstechniken oder Öffentlichkeitsarbeit und Marketing. In den letzten Jahren sind auch Fortbildungen zur interkulturellen Kommunikation und zum interkulturellen Management angeboten worden. Das Fortbildungsprogramm der GTZ wird von den Projektextperten in den von mir untersuchten Ländern nicht angenommen. In keinem der besuchten Projekte lag ein Fortbildungsverzeichnis vor. Das Meinungsbild der Experten wird von einer im Yemen tätige Expertin gut wiedergegeben.

„Die Veranstaltung war einfach unprofessionell und nicht auf dem neuesten Stand. Alle Teilnehmer haben sich beschwert. Die Bedürfnisse der Projektextperten und unser spezifisches Arbeitsfeld waren dem Trainer unbekannt. Der Trainer stammte aus dem Umfeld der DSE. Da gibt es ohnehin nur Mittelmaß. Für die Tagessätze der GTZ kriegt man keine guten Leute. Die Veranstaltung war Zeitverschwendung.“ (Quelle: Eigene Erhebungen, Sanaa, Jemen, 1999)

Die Projektextperten organisieren ihre Fortbildung selbständig. Sie verzichten dabei auch auf die Vermittlungsangebote der Abteilung P+E und nimmt die Leistung privater Beratungsfirmen und Gutachter direkt in Anspruch.

„Ich bete den Sektor Beratungsfirmen nicht gerade an, aber in den Kernbereichen Organisation, Administration, Delegation und Prozesse sind private Beratungsfirmen häufig sehr kompetent. Im Vergleich dazu sind die ganzen GTZ-Angebote altbacken und provinziell. Man sollte sich überlegen, ob man solche Angebote nicht gänzlich aus der GTZ aussourcen sollte.“ (Quelle: Eigene Erhebungen, Sanaa, Jemen, 1999)

An den Fallbeispielen der „Staat im Staate“ und „Ein Netzwerk und ein Machtkampf“ der Unterkapitel 7.3 und 7.4 konnte ein Teil der Praxis der selbstorganisierten Fortbildung und Beratung gezeigt werden. Im ersten Fall handelte es sich um einen Lehrstuhl. Im zweiten Fall hatte die Programmgruppe einen Coach und Organisationsberater in die interne Prozesssteuerung integriert.



Innerhalb dieses Prozesses wird die Fortbildung und Beratung in die Länder und die Projekte verlagert. Projektextperten sind nicht dazu verpflichtet, an Fortbildungen teilzunehmen. Die Fortbildung wird formell weder honoriert, noch wird ihr Ausbleiben sanktioniert.

Der Austausch von Wissen mit den Counterparts und Zielgruppen ist in der Tendenz unzureichend. Das Wissen der Projektextperten tritt nicht in Austausch mit dem Wissen der Counterparts und dem lokalen Wissen der Zielgruppen. Die Entwicklungszusammenarbeit als Konflikt der Wissenskulturen „Expertenwissen versus lokales Wissen“ zu thematisieren ist gängig. Lachenmann (1991) hat in Anlehnung an die wissenssoziologischen Untersuchungen von Berger/Luckmann (1969), die spezifische Realitätskonstruktion eines Expertendiskurses am Beispiel der Entwicklungszusammenarbeit thematisiert. Sie argumentiert, dass der technokratische Entwicklungsdiskurs „Systeme des Nichtwissens“ schaffe, weil er auf der Kompartimentalisierung des Expertenwissens beruhe und an den institutionellen Eigeninteressen der Geberinstitutionen und ihrer Counterparts orientiert sei. Diejenigen Formen des Wissens, die dieser Entwicklungsdiskurs nicht erfassen und integrieren kann, werden entwertet und geraten aus dem Blickfeld.<sup>36</sup> Für diese Perspektive gibt es gute Gründe. Die Austauschbeziehungen zwischen den Projektextperten, Counterparts und Zielgruppen sind auf operative Fragen der Projektarbeit und die Aushandlung von Interessenkonflikten reduziert. Es fehlen entsprechende institutionell verankerte Plattformen zum Austausch von Wissen, das keine unmittelbare strategische Bedeutung hat. Die Formen des Wissensaustausches zwischen den Projektextperten, Counterparts und Zielgruppen sind deshalb – wie bereits in den Fallbeispielen des Kapitels 7.2.1 „Hybride Experten“ gezeigt – von Projekt zu Projekt unterschiedlich. Eine gewissermaßen ‚natürliche‘ Allianzbildung zwischen Projektextperten und Counterparts aufgrund ähnlicher Interessen und Organisationsmuster kann auf Grundlage der Forschungen zu dieser Arbeit jedoch nicht generell bestätigt werden.

Wie verblüffend einfach es bisweilen ist diese Plattformen zu schaffen, zeigen Schmuck-Widmanns (2001) Erfahrungen in Bangladesch. Wo der institutionelle Rahmen und eine klare Definition des Themas gegeben ist, lassen sich die Klüfte scheinbar gegensätzlicher Wissenskulturen, wie Expertenwissen und lokales Wissen, überwinden.<sup>37</sup>

„I organized meetings between the engineers and char-people as part of the research process. Both side's conversations about the river reflected that in an interaction about a specified subject, cultural thresholds are lower than they seem to be at first sight. The study proves that observations and statements about natural phenomena do not fully

<sup>36</sup> Vgl. Lachenmann (1991), S. 11ff.

<sup>37</sup> Schmuck-Widmanns Arbeit beschäftigt sich mit den Gegensätzen und Überschneidungen in der Umweltwahrnehmung und dem Technologieverständnis von westlichen Ingenieuren und auf Sandbänken des Jamuna Flusses lebenden und wirtschaftenden Menschen in Bangladesch.

depend on culture, social class, education or form of knowledge. It thereby calls into question the radical nature with which desk-bound social scientists try to show knowledge to be social and cultural constructs.“ (Schmuck-Widmann 2001, S. 4)

Im vorausgegangenen Kapitel wurde auf die gewachsenen Befugnisse der Projekte als ein Ergebnis des Dezentralisierungsprozesses der GTZ hingewiesen. Die Entscheidungshoheit für die Vergabe von Gutachterverträgen liegt heute weitestgehend bei den Projekten.<sup>38</sup> Der Verlagerung der Verantwortung für Gutachtaufträge in die Projekte hat spezifische Effekte auf die Austauschprozesse von Wissen. Das folgende Beispiel verdeutlicht einen dieser Effekte.

### **Gutachter oder Netzwerker?**

Dr. Gerhard Kristen ist ein Mann mit Erfahrung. In den sechziger Jahren studiert er Romanistik und Geographie an einer kleinen deutschen Universität. Kristen hat viel fältige Interessen. Neben seinem Studium arbeitet er als Reiseleiter in Frankreich. Gerhard Kristens künstlerische Neigungen führen ihn in eine studentische Theaterkompanie, die in der Universitätsstadt mit Erfolg junges Theater macht. Seine beruflichen Wünsche schwanken zwischen dem Traum vom Schauspielertum, einer pragmatischen Karriere als Lehrer und dem Wunsch im Ausland zu arbeiten. Der Abschluss seines Studiums fällt in die Gründungsphase der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit. Neue Institutionen werden gegründet und der Bedarf an jungen und engagierten Kräften ist groß. Gerhard Kristen ist kein politischer Aktivist. Dennoch ist auch er von der beginnenden studentischen Revolte gegen die überkommenen gesellschaftlichen Strukturen der BRD fasziniert. In den neuen Institutionen der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit arbeiten nicht wenige politisch hoch motivierte Hochschulabsolventen. Die Dritte Welt bietet ihnen eine Handlungsarena für die praktische Umsetzung ihrer politischen Ideen. Gerhard Kristen bewirbt sich. Die Faszination des Orients, Afrikas und Asiens gleichen den Abschied von der Schauspielerei aus. An den Schuldienst denkt er nach kurzer Zeit nicht mehr. Gerhard Kristen durchläuft in seinem Arbeitsleben fast alle Stationen der deutschen EZ. Das Erstellen von Gutachten und Expertisen gehört lange Zeit zu seinen Aufgaben beim DIE. Als Büroleiter der GTZ lernt er die Herausforderungen des Managements von Projekten kennen.

Nach seiner Pensionierung ist er ein gefragter Gutachter für das BMZ, die GTZ und den DED. Kristen erhält seine Aufträge in der Regel direkt von Abteilungsleitern und anderen Führungskräften. Man vertraut seiner Erfahrung und Urteilskraft. Kristens Gutachten gelten als ausgewogen und gut überlegt. Als ‚alter Haase‘ kennt Kristen die

---

38 In der Vergangenheit wurden Gutachten ausschließlich über die Zentrale vergeben und abgewickelt. Die Zentrale kann auch nach wie vor Gutachtaufträge (aus eigenen Mitteln) vergeben. Alle anderen Gutachtaufträge werden im Länderbüro gegengezeichnet und administrativ abgewickelt. Im Fallbeispiel „Ein Netzwerk und ein Machtkampf“ des Kapitels 7.4 „Prozesssteuerung durch das Länderbüro“ wurde verdeutlicht, dass es hier zu Interessenkonflikten zwischen den Projekten und dem Länderbüro kommen kann.

Bedingungen des Gutachter-Geschäfts. Er weiß, dass Gutachtenmissionen immer auch eine Auseinandersetzung mit den Interessen und Möglichkeiten der Auftraggeber beinhalten. Seine Erfahrung erlaubt es ihm, diese Interessen zu antizipieren. Seine Stellung und sein Ruf verleihen ihm Unabhängigkeit und Schutz vor Vermachtung und Manipulation. Als Kristen ein Angebot vom Koordinator einer Programmgruppe in einem großen arabischen Land bekommt, sagt er zu. Er kennt Andreas Richter aus früheren Tagen. Die Bilanz einer Programmgruppe im schwierigen Aufgabenfeld der Rehabilitation eines von Verelendung bedrohten Stadtteils zu ziehen, interessiert Kristen auch persönlich. Andreas Richter nimmt von Beginn an regen Anteil an der Gutachtermission. Er sucht das Gespräch und die Auseinandersetzung mit Kristen. Richter sieht sich und Kristen als Partner, die an einer gemeinsamen Sache arbeiten. Noch während der Mission bietet Richter Kristen an, künftig als Berater für die Programmgruppe tätig zu werden. Kristen reagiert zurückhaltend. Er spürt, dass Andreas Richter mehr will als ein Gutachten. „Richter wollte einen Mitstreiter. Ich sollte Teil des Netzwerkes werden. Das ist aber nicht die Aufgabe eines Gutachters. Als solcher habe ich eine Informations- und Kontrollfunktion. Das Angebot, Berater zu werden war natürlich schmeichelhaft. Streng genommen hat das aber während einer Gutachtermission zu unterbleiben. Man kann ein solches Angebot natürlich auch missverstehen. Ein junger Gutachter könnte sich beispielsweise unter Druck gesetzt fühlen, ein möglichst positives Gutachten zu erstellen.“ Andreas Richter nimmt die Situation anders wahr. Er hat die Programmgruppe mit Erfolg zu einem funktionierenden Netzwerk ausgebaut. Die formellen Arbeitsprozesse sind nach fünf Jahren eingespielt. Die gabenökonomischen Beziehungen sind durch Freundschaften stabilisiert. Die Programmgruppe kooperiert mit Universitäten in Deutschland, übergionalen Arbeitsgruppen der GTZ und ist auch mit einem Projekt zum Quartiersmanagement in Berlin vernetzt. Zur Abrundung seines Netzwerkes ist Richter auf der Suche nach einem erfahrenen Experten, der die Interessen der Programmgruppe gegenüber dem BMZ und der GTZ vertreten kann. Kristen geht nicht auf Richters Vorschlag ein. Er erledigt sein Gutachten entlang der festgelegten Aufgabenbeschreibung. Für Diskussionen mit Richter ist er jedoch offen und es kommt zu einem regen Gedankenaustausch. Kristen bleibt jedoch lieber neutraler Gutachter. Richter bereut seinen Versuch, Kristen ins Boot zu holen in keiner Weise. Die unterschiedlichen Verständnisse von Gutachtereit nimmt er gelassen hin. „Kristen ist ein Profi, der kann das schon richtig einordnen. Ich brauche Netzwerker. Schließlich haben wir hier noch was vor.“

Innerhalb der deutschen EZ und unter den Projektexperten wird eine kritische Debatte über die Praxis der Vergabe von Gutachten geführt. Im Raum steht der Vorwurf der Selbstevaluierung von Projekten durch andere Projektexperten. Im obigen Beispiel geht es auch um unterschiedliche Verständnisse einer Gutachtermission. Für Gerhard Kristen steht ein Gutachten für eine Informations- und Kontrollfunktion. Andreas Richter hingegen, betrachtet ein Gutachten eher als strategische Ressource für die Öffentlichkeitsarbeit seines Netzwerkes. Im Gegensatz zu dem jungen Gutachter im Fallbeispiel „Vom ausgewogenen Vorgehen“ (Kapitel 7.3) kann es sich Gerhard Kristen leisten, Andreas Richter abzusagen. Das bedeutet aber nicht, dass es die Praktik der Selbstevaluation nicht

gäbe. Exemplarisch für diese Problematik ist das folgende Gespräch zwischen Albert Grozs, einem Projektexterten und dem von ihm beauftragten Gutachter Robert Koch. Grozs und Koch haben sich in einem GTZ-Projekt kennengelernt.

Sie sind Freunde geworden. Die neue Freiheit der Projekte bei der Vergabe von Gutachten ermöglicht es beiden, über unterschiedliche Länder und Projekte hinweg miteinander zu kooperieren. Bei der Besprechung der ersten Ergebnisse kommt es zu Meinungsverschiedenheiten zwischen den beiden Experten. Im folgenden wird eine Rekonstruktion des Gesprächsverlaufes wiedergegeben.

Auftraggeber: Ich habe mir das offen gesagt etwas anders vorgestellt. Die anvisierten Empfehlungen bringen uns in Schwierigkeiten mit dem Counterpart. Ich glaube, du gehst wie immer zu kritisch mit den lokalen Behörden um. Die Ergebnisse decken sich auch nicht ganz mit meiner Erfahrung. Ich will ganz offen sein. Ich kann diese Ergebnisse der ägyptischen Seite so nicht vorlegen. Gutachter: Du bist der Auftraggeber. Wenn Du willst, kann ich dem Gutachten die entsprechende Tendenz geben. Das hat nichts mit dem Verbiegen von Tatsachen zu tun. Nur die Interpretation und Einordnung fällt dann eben anders aus. Auftraggeber: Und das kannst du so einfach? Gutachter: Ja, selbstverständlich. Den Kern meiner Arbeit leiste ich ja im quantifizierbaren Bereich. Die Bewertung ist dann immer eine Frage des Standpunktes. Da gibt es immer Spielraum. Gib mir die Richtung vor, und ich finde schon einen Weg, der für uns alle konstruktiv ist.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999).

In dieser Situation wird die Selbstinformationsfunktion des Gutachtens durch eine Absprache zwischen zwei Experten unterlaufen. Diese Vorgehensweise verhindert Transparenz. Sie befördert in der Tendenz einen klientelistischen, von partikularen Interessen geleiteten Umgang mit Wissen.

Die gegenwärtige Freiheit der Projekte bei der Vergabe von Gutachten war ursprünglich dazu gedacht, den Projektexterten den Blick über den Tellerrand der eigenen Projekte zu ermöglichen. Durch die Vergabe von Gutachten sollten die Austauschprozesse zwischen unterschiedlichen Projekten intensiviert werden. Die gegenwärtige Praxis lässt jedoch die Möglichkeit offen, dass sich interpersonelle Netzwerke und Klane formieren, innerhalb derer Informationen und Wissen strategisch getauscht werden. In ihren Formen und Handlungsstrategien können diese Netzwerke sehr unterschiedlich sein. Sie bestehen aus früheren Projektkollegen, Gutachtern, mit denen man gute Erfahrungen gemacht hat oder ehemaligen Kommilitonen, die in der Zentrale der GTZ, in zuständigen Ministerien, oder privaten Consultingagenturen und Universitäten tätig sind. Im Kapitel 5 „Entwicklungsethnologie“ konnte am Beispiel der strategischen Allianz zwischen einem Büroleiter und einem Gouverneur gezeigt werden, dass hierbei ohne weiteres die Schranken zwischen Experten und lokalen Eliten überschritten werden.

In der Perspektive der Projektexterten bilden die Netzwerke strategische Formationen zur Sicherung ihrer beruflichen Existenz und Karriere gegenüber

der Unsicherheit der kurzen Arbeitsverträge und der wahrgenommenen Willkür der Zentrale. In Bezug auf die GTZ als Organisation repräsentieren sie Phänomene des selektiven Austausches von Informationen, die den Selbstinformationsprozess deformieren, indem sie ihn zum Gegenstand von Interessenpolitiken macht. Auch wenn wir es lediglich mit Formen der „brauchbaren Illegalität“ (Luhmann 1964, S. 304-314) zu tun haben, tauchen spezifische Probleme auf, wenn selektiver Austausch zum dominierenden Muster wird. Dennoch können die informellen Netzwerke durchaus effektive und flexible Kanäle zur Wissensgewinnung darstellen. Ihre Effektivität und Verlässlichkeit informeller Netzwerke bleibt jedoch an spezifische Personen- und Interessenkonstellationen gebunden. Lösen sich diese Konstellationen auf, verschwindet auch das angesammelte Wissen.

Beratungsmärkte, in denen Wissen zur Ware wird, tendieren dazu, kurzfristige Interessen und Bedürfnisse der Nachfrager und Anbieter zu befriedigen. Der Ausgleich dieser Interessen und Bedürfnisse spielt nicht selten eine größere Rolle als die Lösung von Problemen. Marktinteressen und Prozesse der Kommodifikation müssen jedoch nicht notwendigerweise zu einer Deformation von Wissen führen. Der Wettbewerb entlang klarer und verbindlicher Spielregeln und normativer Orientierungen, die sich formell als Gesetze und Auflagen und informell als Moralökonomie äußern, kann eine kreative Dynamik entfalten, die für die Entwicklung von Wissen grundlegend ist. Erst wenn die Produktion von Wissen nicht durch Rechtssicherheit und Moralökonomie abgesichert ist, kann sie erkaufte oder durch Klientelismus und Vermachtung beeinflusst werden.

Neuere Beiträge, wie der von Kaiser (2003) herausgegebene Band „Weltwissen, Entwicklungszusammenarbeit in der Weltgesellschaft“ weisen in eine Richtung, die konzeptionell interessant erscheint. Die Entwicklungszusammenarbeit wird hier als Instrument zur Globalisierung von Wissensbeständen verstanden. Den Entwicklungsexperten vor Ort kommt eine spezifische Rolle als „broker“ und „Wissensvermittler“ (Evers, Kaiser, Müller 2003, S. 45) zu.

Wissensmanagement im Sinne der Etablierung von technologischen und interpersonellen Netzwerken zum Austausch und zur Weiterentwicklung von globalem Wissen, gilt als zentrale Aufgabe der Projektarbeit.<sup>39</sup>

„Mit Blick auf Personen geht es um das organisationsweite Niveau der Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit der Mitglieder; bezüglich der Organisation als System steht die Schaffung, Nutzung und Entwicklung der kollektiven Intelligenz und des collective mind in Frage; und hinsichtlich der technologischen Infrastruktur geht es vor allem darum, ob, wie und wie effizient die Organisation eine zu ihrer Operationsweise kongeniale Kommunikations- und Informationsstruktur nutzt.“ (Willke 2001, S. 39)

Vor dem Hintergrund der in diesem Kapitel diskutierten Haltungen der Projektextperten gegenüber dem Wissensmanagement der eigenen Agentur und den

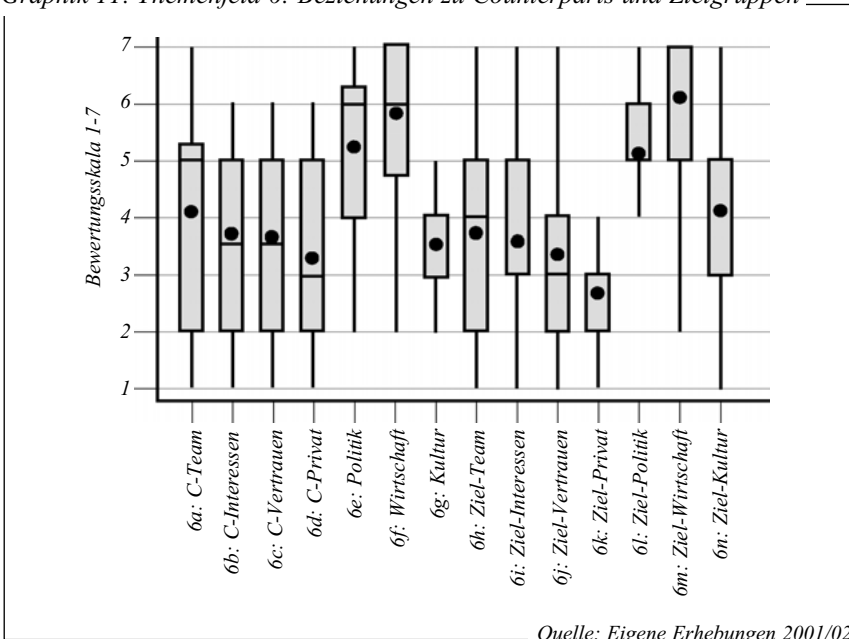
39 Vgl. Evers, Kaiser, Müller (2003), S. 43f.

gezeigten Praktiken tendieren diese Überlegungen jedoch zum theoretischen Konstrukt. Sie bleiben damit nicht weniger wünschenswert.

### 7.6 Experten, Counterparts und Zielgruppen

Zur Analyse der Beziehungen und Austauschverhältnisse zwischen den Projektexterten, den Counterparts und den Zielgruppen wurden jeweils acht identische Fragen gestellt. In Frage eins „Empfinden Sie sich und Ihren Counterpart/Zielgruppe als Team?“ sollte der Grad der Integration und der Gemeinsamkeiten zwischen den Projektexterten und diesen Gruppen beleuchtet werden. Frage zwei „Haben Sie und Ihr Counterpart/Zielgruppe die gleichen Interessen?“ sollte den Grad der Interessenverschmelzung zwischen den Gruppen aus der Sicht der Projektexterten untersuchen. Mit der Frage drei „Können Sie sich auf Ihren Counterpart/Zielgruppe verlassen?“ wurde die moralökonomische Ressource Vertrauen fokussiert. Die anschließende Frage vier „Haben Sie private Kontakte zu Ihrem Counterpart/Zielgruppe?“ beabsichtigte die Überschneidungen beruflicher und privater Sphären als mögliche Anknüpfungspunkte für Austauschprozesse zu erfragen. Frage fünf „Worauf basieren die Konflikte mit Ihrem Counterpart?“ war in drei Unterfragen gegliedert „Politische Interessen?“, „Wirtschaftliche Interessen?“, „Kulturelle Probleme?“. Mit dieser Frage sollte die Sicht der Projektexterten auf die Konfliktfelder mit den Counterparts/Zielgruppen erfasst werden.

Graphik 11: Themenfeld 6: Beziehungen zu Counterparts und Zielgruppen



Quelle: Eigene Erhebungen 2001/02

Bei der Frage, ob die Projektextperten sich und ihre Counterparts als Team wahrnehmen, ergibt sich ein indifferentes Bild mit breiter Streuung. Der Mittelwert liegt bei vier „weiß nicht“. Zwar liegen Einviertel der der Nennungen deutlich oberhalb von fünf „trifft eher zu“. Dem gegenüber steht jedoch ein Viertel im Bereich zwischen eins „trifft absolut nicht zu“ und zwei „trifft nicht zu“. Bei den Zielgruppen ist die Tendenz negativer. Zwei Viertel der Experten bewerten den Teamcharakter mit schlechter als vier. Der Mittelwert liegt leicht unterhalb dieser Marke. Ein Viertel der Befragten sieht sich und die Zielgruppen „absolut nicht“ oder „eher nicht“ als Team. Der positive Spitzenwert wird im Gegensatz zu den Counterparts nicht erreicht. Bei der Frage nach den gemeinsamen Interessen ergibt sich für die Counterparts ein Mittelwert, der leicht unterhalb von vier liegt. Zwei Viertel der Antworten liegen deutlich unterhalb von vier. Ein Viertel der Nennungen liegt zwischen „trifft nicht zu“ und „trifft absolut nicht zu“. Für die Zielgruppen lässt sich diese Tendenz, wenn auch mit leicht unterschiedlicher Streuung, ebenfalls konstatieren. Der private Kontakt zu den Counterparts ist eher die Ausnahme.<sup>40</sup> Noch deutlicher ist diese Tendenz in Bezug auf die Zielgruppen. Bei der Frage nach Konfliktfeldern mit den Counterparts und Zielgruppen ergeben sich sehr eindeutige Antwortmuster. Das Konfliktfeld „politische Interessen“ hat bei den Counterparts einen Mittelwert der knapp über fünf „trifft eher zu“ liegt. Zwei Viertel der Befragten liegen mit ihrer Einschätzung zwischen sechs „trifft zu“ und dem Spitzenwert sieben „trifft absolut zu“. Die Lage bei den Zielgruppen ist noch eindeutiger. 100 % der Nennungen liegen überhalb des Wertes vier. 50 % bewegen sich im Bereich zwischen fünf und sieben. Die wirtschaftlichen Probleme mit den Counterparts bewerten die Projektextperten mit einem Mittelwert, der knapp unterhalb von sechs „trifft zu“ liegt. Drei Viertel der Nennungen liegt zwischen fünf und sieben. Bezüglich der Zielgruppen geben die Projektextperten eine identische Einschätzung ab. Der Faktor Kultur wird hingegen für beide Gruppen eher indifferent und mit großer Streuung bewertet. Die Mittelwerte liegen im Bereich vier „weiß nicht“.

Bierschenk, Elwert und Kohnert haben 1993 im Vorwort zu der Studie „Entwicklungshilfe und ihre Folgen“ die Entwicklungspraxis als eine Vermittlung zwischen strategischen Gruppen bezeichnet.<sup>41</sup>

Bei Evers und Schiel werden strategische Gruppen wie folgt definiert.

„Strategische Gruppen bestehen aus Personen, die durch ein gemeinsames Interesse an der Erhaltung oder Erweiterung ihrer gemeinsamen Aneignungschancen verbunden sind. Diese Appropriationschancen beziehen sich nicht ausschließlich auf materielle Güter, sondern können auch Macht, Prestige, Wissen oder religiöse Ziele beinhalten. Das gemeinsame Interesse ermöglicht strategisches Handeln, d. h. langfristig ein ‚Programm‘ zur Erhaltung oder Verbesserung der Appropriationschancen zu verfolgen. (Evers/Schiel 1988, S. 10)

40 Vgl. die Ausführungen im Kapitel 7.2 „Zugang zum Einsatzland“.

41 Vgl. Bierschenk/Elwert/Kohnert (1993), S. 38.

Strategische Gruppen bilden sich dort, wo neue Aneignungschancen entstehen. Diese neuen Aneignungschancen können durch wirtschaftliche Veränderungen, die Einführung neuer Technologien aber auch durch neue politische oder religiöse Legitimationsmuster entstehen.<sup>42</sup> Die Aufgabe von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit besteht in der Initiierung und Steuerung sozialer, politischer, ökonomischer und auch kultureller Wandlungsprozesse. Diese Wandlungsprozesse benötigen Rechtssicherheit und moralökonomische Stabilisierung. Das vorliegende Kapitel konnte im Hinblick auf die Entwicklungsexperten und ihre Organisation zeigen, dass immer dann, wenn die formelle Organisation und das Rechtssystem keine klare Orientierung bieten und die Moralökonomie unter Druck gerät, die Handlungsarena für andere Formen der sozialen Organisation zur Erreichung von Zielen geöffnet wird. Es entstehen mit anderen Worten Aneignungschancen für strategische Gruppen. Die strategischen Gruppen, die während der Forschungen zu dieser Arbeit identifiziert werden konnten, verfolgen nicht nur Aneignungschancen im Sinne von Macht und der Kontrolle über Ressourcen. Sie können auch Träger entwicklungspolitischer Gestaltungsmaximen und Ideen sein. In diesen Fällen wären die Begriffe strategisch handelnder Netzwerke oder Assoziationen angebracht. Strategisches Handeln wird natürlich auch von formellen Akteuren wie Ministerien, Durchführungsagenturen, Länderbüros oder der GTZ-Zentrale vorgebracht. Auch die Zielgruppen verfolgen spezifische Strategien und Politiken. Die Menge dieser strategisch handelnden Akteure im engen und weiten Umfeld von Projekten ist groß. Ihre Strukturen und Organisationformen sind polymorph. Ihre formellen und informellen Beziehungen bilden ein vielschichtiges Gewebe, in dem Menschen als kognitiv kompetente Akteure, spezifische Strategien verfolgen. Die Strategische Gruppen bilden sich in den Zwischenräumen, Überschneidungen und Verflechtungen dieses Beziehungsgewebes. Das folgende Schaubild (S. 257) gibt davon einen Eindruck.<sup>43</sup>

Alle diese Assoziationen, Gruppen und institutionellen Akteure nehmen an kontroversen Aushandlungsprozessen teil, die innerhalb der Projektarenen und über diese hinaus geführt werden. Dabei geht es um die von Thomas Bierschenk (1992) identifizierte Vielfalt divergierender Gruppeninteressen als eigentliche Grundproblematik der Projektpraxis. Diese Praxis ist durch einen „Kampf um Perspektiven, Interpretationen und Zukunftsentwürfe, um materielle Ressourcen und politische Macht, der das strategische Handeln von sozialen Gruppen bestimmt, die im Umfeld eines Entwicklungshilfeprojektes jeweils ihre eigenen Interessen entwerfen und verfolgen“ (Bierschenk 1992, S. 130) gekennzeichnet.

Die Projektextperten haben, wie die Befragung zeigt, eine sehr eindeutige Wahrnehmung dieser Zusammenhänge. Nicht kulturelle Probleme, sondern politische und wirtschaftliche Interessen sorgen aus ihrer Sicht für Konflikte

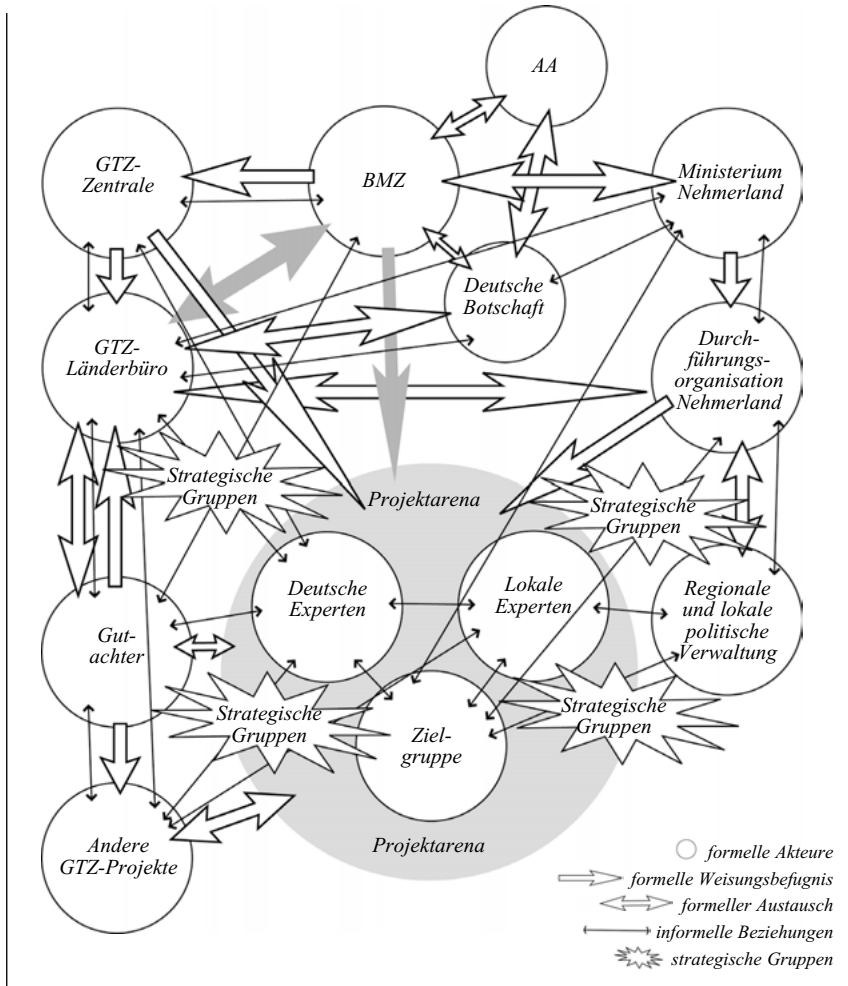
---

42 Vgl. Evers/Schiel (1988), S. 10.

43 Im Schaubild werden NROs zur Vereinfachung weggelassen.



Graphik 12: Formelle und informelle Akteure, Beziehungsgeflechte und strategische Gruppen



mit den Counterparts und Zielgruppen. Im folgenden werden einige Fallbeispiele präsentiert, die den Hintergrund der Einschätzung der Projektextperten beleuchten sollen.

### Beduine, Unternehmer, Politiker

Mohammad Abu-Saif ist ein mittelgroßer und eher stämmiger Mann Anfang fünfzig. Sein Auftritt ist selbstbewusst und einnehmend. Stets achtet er auf korrekte Kleidung. In seinem Fall bedeutet dies eine handgeschneiderte Galabiyya, die beduinische Weste Sedriya, das Kopftuch Samada und bequeme Slipper, die er in New York anlässlich einer von der Weltbank finanzierten Bildungsreise gekauft hat. Mohammad Abu-Saif ist ein Mann mit vielen Gesichtern, der sich in sehr unterschiedlichen Handlungsarenen hei-

misch fühlt. Er bekleidet ein offizielles Amt. Mohammad ist ein Shaikh der Qinishat in der Westlichen Wüste Ägyptens unweit der Stadt Marsa Matruh. Die Macht eines Shaikh leitet sich nicht in erster Linie aus seiner formellen Amtsautorität ab. Die Macht eines Shaikhs basiert auf der Fähigkeit nutzenbringende interpersonelle Netzwerke in multiplen Referenzrahmen zu etablieren.<sup>44</sup> Mohammad ist ein virtuoser Architekt dieser nutzenbringenden Netzwerke, wobei Nutzen sowohl für soziale, politische und ökonomische Vorteile steht. Mohammad ist auch Lokalpolitiker. Neben seinem Amt verfügt er über einen Posten im Vorsitz der landwirtschaftlichen Zentralkooperative. Sein landwirtschaftlicher Betrieb wird von seinem Sohn und einem abhängigen Verwandten betreut. Mohammad ist an einem Hotel für beduinische LKW-Fahrer beteiligt, die zwischen Alexandria und Libyen fahren. In der Gouvernementsstadt Marsa Matruh verfügt Mohammad über ein Büro mit Sekretärin. Von hier aus koordiniert er seine Aktivitäten im Bausektor und der Bodenspekulation. Seine verwandtschaftlichen Beziehungen zu einem Mitglied des nationalen Parlaments in Kairo, der unweit der Stadt eine große Schotterfabrik besitzt, bietet Mohammad Zugang zu politischen Kanälen, die weit über die Westliche Wüste Ägyptens hinausreichen. Audienzen beim libyschen Staatspräsidenten Muḥamad Al-Ghaddāfi und eine mit Entwicklungshilfegeldern finanzierte Informationsreise in die USA runden das Bild der multiplen Verbindungen ab. Mohammad hat in seiner Karriere viele Entwicklungshilfeprojekte kennengelernt. Über seine Verbindungen nach Kairo erfährt er nicht selten von Projekten, die noch in der Planungsphase sind.

Mohammad ist ein dynamischer Mann, der permanent mit seinem Privatwagen in der Region unterwegs ist, um seine interpersonellen Netzwerke zu pflegen. Neben der regelmäßigen Präsenz bei gesellschaftlichen Anlässen seiner Klientel, trifft er andere offizielle beduinische Amtsträger, Repräsentanten der ägyptischen Behörden in Marsa Matruh und die Manager von internationalen Geberorganisationen. Über die Macht von Entwicklungsprojekten hat er eine eindeutige Meinung. „Wie soll ein Projekt in dem Menschen arbeiten, die von weit herkommen, mächtiger sein als wir, die wir hier leben und uns auskennen. Ein Projekt mit vier Deutschen ist nicht mächtiger als die Aila Al-Asy<sup>45</sup>. Es ist schwächer. Haben sie Verbindungen ins Parlament. Kennen sie Minister? Kontrollieren sie die örtliche Polizei? Ihre Macht ist das Geld über das sie verfügen. Aber ihre Macht kann nur wirksam werden, wenn sie mit unserer Macht kooperiert.“ Die Entwicklungsprojekte in der Region haben unterschiedliche Erfahrungen mit Mohammad gemacht. Exemplarisch für sein Vorgehen ist der Konflikt über den Bau einer Strasse mit einem Entwicklungsprojekt der GTZ. Für den Bau der Straße im Stammesgebiet der Qinishat sichert er einem befreundeten Unternehmer den Auftrag für die Lieferung der benötigten Baumaterialien zu, obwohl dieser deutlich höhere Preise als die Konkurrenz fordert. Die Strasse ist der Teil der Infrastrukturplanung des Projektes. Als die Projektextperten sich weigern auf dieses Angebot einzugehen, beruft sich Mohammad auf das angestammte Recht und die Pflicht der Beduinen, in ihrem Stammesgebiet ausschließlich Stammesmitglieder zu beschäftigen. Diese Behauptung ist reine Erfindung. Der Unternehmer ist kein Stammesmitglied der Qinishat, sondern ein

---

44 Vgl. Hüsken/Roenpage (1998), S. 85f.

45 Die Aila Al-Asy ist die direkte verwandtschaftliche Assoziation von Mohammad.

Geschäftspartner Mohammads. Die Projektextperten durchschauen Mohammads Taktik zum großen Teil. Sie wissen jedoch auch, dass sie den Bau der Strasse nicht ohne den Lokalpolitiker durchsetzen können. Der Bau der Strasse liegt einige Monate brach. Mohammad kennt die Prozeduren der Projektarbeit. Auch der Begriff der Mittelabflussproblematik ist ihm geläufig. Schließlich unterliegen auch die ägyptischen Behörden ähnlichen Finanz- und Budgetregimen. Mohammad nutzt die Mittelabflussblockade als Erpressungsmittel. Die Projektextperten müssen einlenken. Einer der Experten erinnert sich: „Das sind eben die üblichen Spielchen. Mohammad ist ein knallharter Politiker. Das Beduinenetue ist alles nur Theater. Am Ende geht es um Geld. Natürlich hat das wenig mit Entwicklungshilferomantik zu tun. Auf der anderen Seite weiss man eben, wo man dran ist.“ Die Strasse wird endlich gebaut. Mohammads Freund erhält den Auftrag. Um die Deutschen nicht zu verärgern geht er mit dem Preis etwas herunter.

Das Beispiel zeigt einen strategisch handelnden Akteur, der seine Interessen gegenüber dem Projekt durchsetzen kann. Mohammad Abu Saif bewegt sich jenseits gängiger Klischees über traditionale beduinsche Führer. Er ist ein moderner Machtunternehmer und Entwicklungsmakler. Die Projektextperten verfügen über die Erfahrung und die kognitive Kompetenz diese Situation zu analysieren. Gegenüber der Mittelabflussblockade lenken sie auch deshalb ein, weil ihre Priorität der Strassenbau und nicht der Machtkampf mit Mohammad Abu-Saif ist.

### **Eine Abteilung mit einer Mission**

Tharwat Awamleh ist eine junge und ehrgeizige Frau. Die promovierte Volkswirtin hat in England studiert. Nach der Rückkehr in ihr arabisches Heimatland erhält sie im Zuge der Reformpolitik des jungen Königs eine leitende Funktion im Planungsministerium. Tharwat gehört zu einem Team junger Experten, die mit der Koordination der internationalen Geberaktivitäten betraut ist. Die Abteilung wird von einem fünfundvierzigjährigen Harvardabsolventen geleitet. Der Rest des Teams ist zwischen dreißig und vierzig. Tharwat beschreibt ihre Arbeit offen und direkt. „Die Geber-Koordination beinhaltet zunächst die genaue Sichtung der Aktivitäten. Anschließend erfolgt eine Folgenabschätzung. Danach erarbeiten wir eine eigene Strategie. Wir vergleichen also und wählen aus. Natürlich verständigen sich die unterschiedlichen Ministerien über die Politiken und die Konditionen der einzelnen Geber.“ Die mangelnde Kommunikation und Koordination der Geber untereinander macht die strategische Steuerung von Programmen für die Abteilung einfach. Zum Teil konkurrieren die bi- und multilateralen Geber so stark miteinander, dass Tharwat und ihre Kollegen sich gegen Angebote regelrecht abschotten müssen. „Manche Experten scheuen sich nicht den privaten Kontakt für die Lancierung neuer Projektideen zu nutzen. Ich bekomme dann Angebote, die ich weiterleiten soll. Das lässt die Geber natürlich nicht immer in einem seriösen Licht erscheinen.“ Bestimmte Programme wie etwa die Einführung von Informationsmanagementsystemen oder die berufliche Bildung werden doppelt (also von unterschiedlichen Gebern) bezogen. „Natürlich bedeutet das, dass wir unterschiedliche Geber gegeneinander ausspielen. Wir betreiben eben Interessenpolitik.“ Die Stellungnahme des Abteilungsleiters geht in eine ähnliche Richtung. „Ein Entwicklungshilfeprojekt

operiert innerhalb klar definierter Grenzen. Diese Grenzen werden durch die Souveränität unseres Staates gebildet. Wir können einem Projektexterten nicht erlauben, sich in die inneren Angelegenheiten unseres Landes einzumischen. Schließlich arbeiten hier zwei Nationalstaaten zusammen. Und da gibt es bestimmte Spielregeln. Natürlich gibt es auf der operativen Ebene, also im täglichen Projektgeschäft immer Spielräume. Aber diese Spielräume dürfen die staatlichen Strukturen nicht unterlaufen. Das wäre eine Verletzung der Souveränität. Wir sind für jede Hilfe dankbar, aber wir lassen uns nicht vorschreiben, wie diese Hilfe auszusehen hat. Das empfinde ich als unsere Mission.“

Das Beispiel zeigt, dass eine strategisch handelnde Abteilung eines Ministeriums nicht ausschließlich Aneignungschancen verfolgt, sondern auch über eine politisch begründete Agenda verfügen kann. Die obige Agenda verläuft entlang der nationalen Interessen. In den Fallbeispielen „Ein einsamer Reform“ oder „Eine Nasseristin in der ägyptischen Postmoderne“ des Kapitels 7.1.2 „Hybride Experten“ konnte gezeigt werden, dass die politische Agenda individueller Akteure jedoch auch politischen Konzeptionen und Ideen folgen kann, die sich jenseits von Interessenpolitiken bewegen.<sup>46</sup>

Die Projektexterten müssen sich in der Praxis mit den Setzungen nationaler Interessenpolitiken arrangieren. Am Fallbeispiel ‚Experten verbrennen‘ des Kapitels 7.1 konnte gezeigt werden, dass die Agenda eines Ministeriums auch darin bestehen kann, Entwicklungshilfe als Beute<sup>47</sup> zu betrachten. Agressive Strategien, wie Abhörvorrichtungen und Überwachung sowie die Isolation des Experten innerhalb der Behörde waren die Kennzeichen dieser Strategie. Am Beispiel des Projektexterten Wenger in Kapitel 7.2.1 „Hybride Experten“ konnte gezeigt werden, dass die Übergabe von Projekten an das Einsatzland Formen des „Beutemachens“ annehmen kann. Wengers Projekt wird von der Counterpartbehörde und der Gouvernementsverwaltung geplündert. Der Gouverneur beschlagnahmt den Fuhrpark und die Computer verschwinden aus den Büros. Die über Jahre in der Wüstenlandwirtschaft ausgebildeten ägyptischen Ingenieure werden versetzt. In den letzten Monaten darf der deutsche Experte seinen Dienstwagen nur nach Genehmigung durch die Gouvernementsverwaltung benutzen. Willkürerfahrungen wie diese, prägen die Wahrnehmung von Projektexterten gegenüber den Counterparts. Die Konfrontation mit den Machtpolitiken von Kommandostaaten (Elwert 2001b, S. 419) hinterlässt Frustrationen, die in ein generalisiertes Misstrauen münden können.

Strategische Gruppen bilden sich jedoch nicht nur innerhalb der jeweiligen Akteursgruppen Projektexterten, Counterparts oder Zielgruppen. Sie können die Grenzlinien zwischen diesen Formationen durchdringen und überbrücken

---

46 Der einsame Reform Nabil Farhan sieht seinen Reformwillen durch die schlechte Qualifikation und die Mutlosigkeit der Projektexterten gebremst. Die „Nasseristin in der ägyptischen Postmoderne“ Farrida Al-Ahly sieht sich in ihrer ‚sozialdemokratischen Orientierung‘ ohne Unterstützung durch die Projektexterten.

47 Der Begriff wurde von Beck (1991) eingeführt.

Strategische Gruppen und Allianzen zur Erreichung von Zielen können dann auch aus deutschen Experten, einem ägyptischen Karrieristen und einem beduinischen Lokalpolitiker bestehen.

### **Das Spiel geht weiter**

Mitte der siebziger Jahre kommt Adel Aleem als Direktor einer staatlichen Agentur zur Wüstenentwicklung nach Marsa Matruh. Der Sohn einer Kairener Mittelstandsfamilie ist nicht ganz freiwillig in dieser abgelegenen Gegend. Nach Abschluss seines Studiums macht er zunächst im Staatsdienst Karriere. Sein organisatorisches Talent und seine Kreativität verhelfen ihm schnell zu einer leitenden Position im Landwirtschaftsministerium. Adel Aleem genießt seine Stellung. Mehr als Status und Prestige reizen ihn jedoch die Gestaltungsmöglichkeiten einer Führungsposition. Adel will mehr und höher hinaus. Sein Ehrgeiz und seine Dynamik verschaffen ihm jedoch nicht nur Freunde. Das viele seiner Kollegen auf einer bestimmten Stufe ihrer Karriere innehalten und sich in ihrer Position einrichten, kann Adel nicht verstehen. Er kritisiert seine Kollegen und es kommt zu Konflikten und Reibereien. Als Adel sich mit dem Sohn eines einflussreichen Generals der Streitkräfte überwirft, wird er das Opfer einer politischen Intrige. Adel wird in die Westliche Wüste strafversetzt. Für einen Bürger Kairo ist Marsa Matruh ein gottverlassener Ort. Die Gouvernementshauptstadt liegt etwa auf halbem Weg zwischen Alexandria und Salum. Das soziale und kulturelle Leben der Stadt hat wenig zu bieten.

Es gibt keine Kinos, keine Buchhandlungen und schon gar keine Oper, die Aleem so liebt. Der Gouverneur ist ein amtsmüder Exgeneral. Die beduinische Bevölkerung verhält sich gegenüber den ägyptischen Behörden feindselig und abweisend. Nicht wenige tragen Waffen und sind gegenüber der ägyptischen Polizei wenig zimperlich. Adel Aleem verzweifelt jedoch nicht. Er sucht Kontakt zu den Beduinen. In der Ansiedlung Al-Qasr lernt er den Hussein Abd Al-Malik kennen. Hussein ist ein vierzigjähriger Shaikh, der die Zeichen der Zeit erkannt hat. Die Beduinen sind in den letzten Jahren sesshaft geworden. Die Landwirtschaft und der Ackerbau sind Erwerbsfelder, die eine Neuaushandlung von Landrechten erzwingen. Schon länger sucht Hussein Abd Al-Malik einen Partner in der ägyptischen Verwaltung, der ihn und seine verwandtschaftliche Assoziation im Konkurrenzkampf mit anderen beduinischen Gruppen unterstützen kann. Der Ehrgeiz des Beduinen steht Adel Aleem in keiner Weise nach. Einer seiner jüngeren Brüder studiert Jura in Alexandria. Er berät Hussein schon jetzt in Fragen, die das staatliche ägyptische Recht betreffen. Adel Aleem und Hussein Abd Al-Malik verstehen sich von Anfang an. Aleem will die Entwicklung der Wüstenregion vorantreiben und damit auch seine Karriere wiederbeleben. Hussein will die ökonomische Basis und den Einfluss seiner Assoziation vergrößern. Er bietet sich Aleem als Sprecher und Vermittler an. Es gelingt Aleem den amtsmüden Gouverneur von seinen Plänen zu überzeugen. Der Gouverneur genehmigt erste Gelder. Hussein Abd Al-Malik wirbt bei den Beduinen für neue Anbaumethoden und den Dialog mit den Ägyptern. Als wenige Jahre später die ersten Entwicklungsprojekte in die Region kommen, hat Aleem seine Agentur zu einer funktionierenden Struktur ausgebaut. Hussein Abd Al-Malik hat die Akzeptanz für Aleem und seine Pläne bei bestimmten Teilen der beduinischen Bevölkerung erhöht. Seine Vorteilsnahme gestaltet er maßvoll und umsichtig. Es fehlt jedoch Geld für Personal und Maßnahmen. Aleem beginnt sich intensiv mit der Entwicklungszusammen-

arbeit zu beschäftigen. Er nutzt seine verbliebenen Kontakte in das Landwirtschaftsministerium um die Aufmerksamkeit auf die Westliche Wüste zu erhöhen. Zu Beginn der achtziger Jahre hilft die internationale Lage den beiden Allianzpartnern auf un erhoffte Weise. Die politischen Konflikte mit Libyen veranlassen den ägyptischen Staat zu einer Intensivierung der Entwicklungsbemühungen in der Westlichen Wüste aus sicherheitspolitischen Erwägungen heraus. Die Bevölkerung einer sensiblen Grenzregion soll ruhiggestellt werden. Durch ein Bündel unterschiedlichster Maßnahmen, an dem auch internationale Geberorganisationen wie die Food and Agriculture Organization (FAO), das World Food Programme (WFP), das United Nations Development Programme (UNDP) und die Weltbank (IBRD) beteiligt sind, ergießt sich ein warmer Regen aus Entwicklungsmaßnahmen auf die Westliche Wüste. Adel Aleem ist von Anfang an in die Maßnahmen involviert. Die Geber benötigen funktionierende Strukturen um ihre Programme implementieren zu können. Adels Behörde wächst und er selbst gewinnt an Bedeutung. Hussein Abd Al-Malik organisiert die Beduinen. Gemeinsam mit Aleem sorgt er bei den Gebern für Mittelabfluss. Hussein steigt in wenigen Jahren zu einem der reichsten und wichtigsten beduinischen Unternehmer und Politiker der Region auf. Husseins Bruder hat sich mittlerweile als Anwalt in der Stadt niedergelassen. Er berät und vertritt Hussein in rechtlichen Fragen. In diese Zeit fallen jedoch auch die ersten Vorwürfe über Vermachtung und Korruption gegenüber Hussein und Aleem. Einige Beduinen fühlen sich übergangen und übervorteilt. Husseins reagiert auf diese Vorwürfe mit einer geschickten Patronagepolitik. Sein Wohnort Al-Qasr beginnt auch über die Grenzen seiner Assoziation hinaus zu prosperieren. Im Jahre 1988 startet ein deutsch-ägyptisches Entwicklungsprojekt als Pilotprojekt für die Region. Der Counterpart des Projekts ist Aleems Behörde. Aleem und Hussein Abd Al-Malik sind bestens vorbereitet. In dem Projekt arbeiten vier deutsche Experten. Der Projektleiter ist ein der erfahrene GTZler Helmut Korn. Korn ist kein Freund der arabischen Welt. Die Leitung des Projekts ist nicht sein Wunschjob. Helmut Korn ist jedoch ein erfahrener Analytiker und Taktiker. Ihn interessiert vor allem, dass sein Projekt möglichst reibungslos läuft. Er erkennt Aleem als den wichtigen Mann in der Region. Aleem sieht das Projekt als ein wichtiges Element seiner Pläne. Mit den Mitteln der Deutschen kann er endlich größere Maßnahmen realisieren. Korn und Aleem arrangieren sich über einen Prozess wechselseitiger Gefälligkeiten und Gaben. Korn akzeptiert Aleems Machtwillen und lässt ihm Spielraum. Aleem bietet dem Projekt politischen Schutz, motivierte Mitarbeiter und kooperationswillige Beduinen. Für letzteres sorgt Hussein Abd Al-Malik. Aleem Einfluss wächst beständig.

Als Bindeglied zwischen verschiedenen Geberorganisationen, dem ägyptischen Staat und den Beduinen verfügt er über weitreichende Möglichkeiten Informationsprozesse und Ressourcenflüsse zu beeinflussen. In bestimmten Kreisen wird er als künftiger Gouverneur gehandelt. Das Projekt läuft gut und gilt schnell als Vorzeigeprojekt der GTZ in Ägypten. Aleems Aufstieg und das Renomee des Projektes wecken jedoch auch politische Begehrlichkeiten. In Kairo wird Aleems Machtfülle kritisch verfolgt. Einige beduische Assoziationen wollen Hussein Abd Al-Maliks Privilegien nicht akzeptieren. Sie beziehen auch Stellung gegenüber Aleem und aktivieren ihre Kontakte in das ägyptische Parlament. In Kairo fällt eine Entscheidung. Aleem wird mit sofortiger Wirkung von seinem Amt enthoben und durch einen ehemaligen General ersetzt. Der neue Chef

hat als Exmilitär keinerlei Kenntnisse über die Region oder über die Wüstenlandwirtschaft. Seine ersten Maßnahmen im Amt bestehen aus einer rigiden Personalpolitik. Auch das GTZ-Projekt wird betroffen. Der neue Direktor will das ägyptische Team des Projektes zerschlagen. Er sieht in den ägyptischen Ingenieuren Gefolgsleute von Aleem. Einige Mitarbeiter verlieren ihre Arbeit. Das Projekt tritt monatelang auf der Stelle. Dem Exgeneral ist jeder verdächtig, der zu eng mit Aleem gearbeitet hat. Mehrfach steht das Projekt vor dem Scheitern. In den folgenden Monaten muss Helmut Korn ein neues Regime des Projektes aushandeln. Er wird dabei von der GTZ-Zentrale und dem Länderbüro unterstützt. Die einstige Stärke des Projektes erweist sich nun als Schwäche. Die Allianz mit Aleem ist nichts mehr wert. Hussein Abd Al-Malik hält sicheren Abstand und wartet auf die Ergebnisse der Aushandlungen. Adel Aleem wird zur persona non grata. Der GTZ gelingt es eine neue Basis der Zusammenarbeit mit dem neuen Direktor zu schaffen. Hussein Abd Al-Malik und seine Assoziation bleiben im Spiel. Sie müssen allerdings die Konkurrenz eines anderen beduinischen Netzwerkes hinnehmen, dass sich in den Folgejahren erfolgreich platziert. Adel Aleem verhält sich ruhig und wartet ab. Im Hintergrund lässt er seine Kontakte zu den Gebern spielen. Als das GTZ-Projekt ausläuft und die Macht des Exgenerals schwindet, taucht Adel als Direktor eines Weltbankprojektes wieder auf. Er ist voller Pläne und kampfesmutig. Das Spiel geht weiter.

Das Beispiel zeigt, dass Entwicklungshilfeprojekte nicht nur als Interventionen in laufende politische Prozesse verstanden werden müssen. Projekte werden auf spezifische Weise in laufende Prozesse und Strukturen verflochten. Diese werden von den gesellschaftlichen Dynamiken der Einsatzländer bestimmt und nicht von den Projekten oder den Projektextperten gesetzt. In den Ländern Ägypten, Jordanien und dem Jemen gehören hierzu Formen des Neopatrimonialismus und der Kommandostaatlichkeit sowie Spielarten der Korruption und der Gewaltoffenheit.<sup>48</sup> Anstelle von Gestaltungsmaximen dominieren Machterhaltungs- und Überlebensstrategien das Handeln staatlicher und nichtstaatlicher Institutionen und Akteure. Die Rolle lokaler Entwicklungsmakler und Machtunternehmer wird für die Projektextperten häufig erst in der Praxis der Projekte erkennbar, weil die Geber- und Empfängerländer an der Offenlegung der Machtverhältnisse und Interessenkonstellationen im Planungsprozess der Projekte nicht interessiert sind. Als Konsequenz beginnen die eigentlichen Aushandlungsprozesse in den Projekten immer dann, wenn ‚die Verträge unterschrieben‘ sind. Das Beispiel zeigt jedoch auch, dass Projektextperten zur Absicherung ihrer Arbeit strategische Allianzen eingehen.

Sie werden damit Akteure in lokalen politischen Arenen. Ändern sich die politischen Konstellationen in diesen Arenen, dann ändern sich auch die Bedingungen der Projektarbeit. Im Kapitel 5 „Entwicklungsethnologie“ wurde am Beispiel einer Gutachtermission in Ägypten gezeigt, dass diese Allianzen auch den Charakter von Vermachtung und reiner Interessenpolitik annehmen können. Die Zielgruppen nehmen an diesem Prozess als strategische Akteure

48 Vgl. Kapitel 1 „Forschen beim Stamm der Experten“.

teil. Das es sich hierbei meist um lokale Machtunternehmer und nicht um die ‚Zielgruppe als Ganzes‘ handelt, reflektiert lokale Machtverhältnisse, die von den Projektextperten nur eingeschränkt beeinflusst werden können. Am Beispiel der Verbindungen und Handlungsfelder des Machtunternehmers Mohammad Abu-Saif wird außerdem deutlich, dass die Grenzfines zwischen Staat und Nicht-Staat, Counterpart und Zielgruppe bisweilen unscharf sind.

Die Rationalitäten der Akteure einer Projektarena basieren auf einer Verflechtung von utilitaristischer Logik, Macht und Interessenpolitiken. Die Nützlichkeitserwägungen und Strategien können vielgestaltig sein. Für einen Projektextperten kann es nützlich sein die Zweckentfremdung von Mitteln in seiner Partnerinstitution zu übersehen, wenn dies dazu beiträgt, das Projekt politisch zu stabilisieren.<sup>49</sup> Ebenso kann es für Zielgruppen nützlich sein, sich der Programmatik eines Projektes zu unterwerfen, um den Fluss von Leistungen und Ressourcen zu sichern und in diesem Sinne ‚Beute‘ zu machen.<sup>50</sup> Nutzenoptimierungsstrategien sind pragmatisch. Sie folgen nicht in erster Linie moralischen Kategorien, kulturellen Codes oder symbolischen Konstruktionen. Letztere können aber, wie am Beispiel von Mohammad Abu-Saif, zur rethorischen Bemäntelung von Interessen genutzt werden.

In der Welt der Projekte bedeutet „rational choice“ – die Chance Ressourcenflüsse (auch gegen den Willen anderer) kontrollieren zu können – und in diesem Sinne Verfügungsgewalt zu besitzen. Der Kampf der widerstreitenden Interessen verläuft in der Regel ohne physische Gewaltanwendung und ist in diesem Sinne friedlich.

Eine Ausnahme bildet ein Land wie der Jemen, in dem die gewaltsame Erzwingung von Entwicklungshilfe – durch Entführungen und Lösegeldernpression – zum alltäglichen Risiko der Entwicklungsexperten gehört.<sup>51</sup> Ein Projektextperte, der bei dem Versuch seine Frau vom Flughafen abzuholen, in einen mehrstündigen Schusswechsel zwischen der bewaffneten Miliz des Stammesführers, Machtunternehmers, Parteiführers und Parlamentsvorsitzenden Abdallah Ibn Hussein Al-Ahmar und der staatlichen Militärpolizei gerät, verändert sein Verhältnis zu den Counterparts und Zielgruppen des Landes. Der Experte erfährt, in Anlehnung an Popitz (1992), seine Verletzungsoffenheit gegenüber der „Aktions-“ oder „Verletzungsmacht“ (Popitz 1992, S. 43) anderer Akteure. Zwar bezieht sich Popitz in seinen Überlegungen auf die kreatürliche, soziale politische oder ökonomische Auslöschung eines Gegners, dennoch beinhalten seine Überlegungen auch Formen der ökonomischen, sozialen und politischen Herabsetzung, Ausgrenzung und des Entzuges von Teilhabe.<sup>52</sup> Die Mittel, welche zur Verletzungskraft benötigt werden sind ver-

---

49 Vgl. Fallbeispiel: ‚Zentrale bitte übernehmen Sie!‘ im 7.4 „Prozesssteuerung durch die Zentrale“.

50 Vgl. Kapitel 5 „Entwicklungsethnologie“.

51 Während meiner Feldforschungen im Jemen befanden sich mehrere Entwicklungsexperten anderer Agenturen sowie Diplomaten in Gefangenschaft.

52 Vgl. Popitz (1992), S. 25f.



gleichsweise gering. Jeder Mensch verfügt über sie. Damit sind sie auch dem Schwachen zugänglich. Dieser ist nicht nur auf Blockademacht beschränkt, auch wenn diese zu seinen bevorzugten Strategien gehören mag. Üble Nachrede, Rufmord, eine Intrige mit dem Ziel der Bescheidung von Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten sind von allen beteiligten Akteuren in den Arenen der Projektarbeit anwendbare Verletzungskräfte. Das absichtlich gestreute Gerücht ein Experte habe ein Alkoholproblem oder unterhalte sexuelle Beziehungen zu einer einheimischen Projektmitarbeiterin oder einem Projektmitarbeiter kann die Karriere eines Projektextperten nachhaltig stören. Das Drohpotential der üblen Nachrede steigt insbesondere dann rapide an, wenn Projektextperten durch ihre lange Verweildauer in der Entwicklungszusammenarbeit zunehmend von ihrem Arbeitsfeld abhängig werden.

Vor diesem Hintergrund stellt sich auch die Frage nach den Machtverhältnissen in den Projektarenen auf eine neue Art und Weise. Die Thematisierung der Macht des Entwicklungsdiskurses ist vielstimmig. Escobar (1995) begreift Entwicklungszusammenarbeit als eine Diskursformation.

Die Diskursformation besteht in der historisch singulären Herausbildung eines dreiachsigen Korpus aus Wissen (Konzepten und Theorien), eines Systems der Machtausübung zur Organisation der entwicklungspolitischen Praxis und eines Bedeutungsregimes, das bestimmte Individuen, Milieus, Gemeinschaften und Gesellschaften als entwickelt oder unterentwickelt definiert. Diese drei Achsen bilden die Säulen des „Developmentalism“, der einen effizienten Apparat zur systematischen Produktion von Wissen und Techniken der Machtausübung herausbildet und weiterentwickelt.

„To sum up, I propose to speak of development as a historically singular experience, the creation of a domain of thought and action, by analysing the characteristics and interrelations of the three axes that define it: the forms of knowledge that refer to it and through which it comes into being and is elaborated into objects, concepts, theories, and the like; the system of power that regulates its practice; and the forms of subjectivity fostered by this discourse, those through which people come to recognize themselves as developed or underdeveloped. The ensemble of forms found along these axes constitutes development as a discursive formation, giving rise to an efficient apparatus that systematically relates forms of knowledge and techniques of power.“ (Escobar 1995, S. 10)

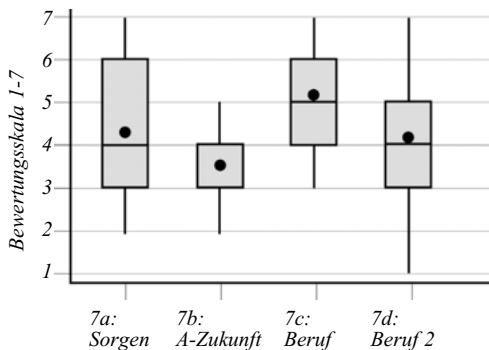
Lachenmanns Überlegungen über die „Systeme des Nichtwissens“ (1991) und Escobars angriffslustiger Esprit treffen zweifellos einen Komplex von Bedeutung. Ihre Thesen gehören heute zum Konsens in der ethnologischen Debatte über die Entwicklungszusammenarbeit. Diesem Konsens unterliegt die Vorstellung vom Entwicklungshilfediskurs als einer machtvollen, kohärenten Formation, die ihre Realitätskonstruktion, ihre Ziele und Absichten, den tatsächlichen Verhältnissen überstülpen kann. Die Fallbeispiele in dieser Arbeit zeigen jedoch, dass von dieser machtvollen Kohärenz des Entwicklungsdiskurses in den Projekten keine Rede sein kann. Die Machtverhältnisse sind polyzentrisch und vielgestaltig. Sie variieren nach Situation, Kontext und

Akteur. Phänomene von Macht und Ohnmacht, der Herrschaft oder Unterwerfung, finden sich sowohl in den Binnenverhältnissen der jeweiligen Akteure als auch in den Beziehungen zwischen ihnen. Die polyzentrische Macht läßt sich nicht eindeutig lokalisieren, d.h. einer bestimmten Akteursgruppe oder bestimmten Funktionsträgern zuordnen. Die Projektextperten werden zu einer Akteursgruppe innerhalb kontroverser Aushandlungsprozess und Machtkämpfe. Auf der Suche nach Legitimation, emotionalem Schutz und Handlungssicherheit müssen sich die Experten, ähnlich wie die Counterparts und Zielgruppen, vor allem auf ihre Selbstorganisationsfähigkeit verlassen. Wenn die Stabilisierung der „Balance of Power“ zwischen den verschiedenen strategischen Akteuren des Projektumfeldes zur Hauptaufgabe der Projektarbeit wird, können Gestaltungsoptionen jedoch nicht erschlossen werden.

### 7.7 Zukunft und Karriere

Zum Themenfeld Zukunft und Karriereplanung wurden vier Fragen gestellt. Das Ziel des Fragekomplexes bestand in der Evaluierung der Zukunftsentwürfe der Experten. Die erste Frage lautete „Machen Sie sich Sorgen über Ihre berufliche Zukunft?“ Sie zielte auf die Einschätzung der Berufschancen ab. Die zweite Frage „Kümmert sich Ihr Arbeitgeber um Ihre berufliche Zukunft?“ sollte die Einschätzung der Rolle der GTZ in diesem Feld ausloten. Die dritte Frage „Würden Sie heute wieder den gleichen Berufsweg einschlagen?“ wurde konzipiert um einen Eindruck der Einschätzung der eigenen Arbeitsbiographie zu gewinnen. In der letzten Frage „Haben Sie vor sich beruflich zu verändern?“ sollte die Neigung zu einem Berufswechsel erfragt werden.

Graphik 13: Themenfeld 7: Zukunft und Karriereplanung



Quelle: Eigene Erhebungen 2001/02

Die Art und Weise wie Menschen ihre Zukunft einschätzen ist auch aussagekräftig für ihre gegenwärtige Situation. Zukunftspläne sagen etwas über

Vertrauen, Sicherheit und Vorhersehbarkeit aus. Bei der Frage nach den Zukunftsorgen liegen die Nennungen bei einem Mittelwert von vier „weiss nicht“. Rund zwei Viertel der Befragten liegt zwischen den Werten vier und sieben „trifft absolut zu“.

Ein Viertel der Befragten liegt zwischen vier und drei „trifft eher nicht zu“. Nur ein Viertel beantwortet die Frage zwischen drei und zwei „trifft nicht zu“. Die Einschätzung der Rolle des eigenen Arbeitsgebers bei der Gestaltung der beruflichen Zukunft entspricht den Einschätzungen der Zentrale bei den vorangegangenen Themenfeldern. Der Mittelwert liegt unterhalb von vier. Die dritte Frage wird von den Experten den ist in der Tendenz eher positiv. Der Mittelwert liegt bei fünf „trifft eher zu“. Zwei Viertel der Nennungen liegt zwischen fünf und sieben „trifft absolut zu“. Die letzte Frage nach der Absicht sich beruflich zu verändert weist eine sehr breite Streuung auf. Die unterschiedlichen Absichten und Pläne korrespondiert mit dem was im Unterkapitel 7.2.1 „Hybride Experten“ über die Heterogenität der Projektextperten gesagt worden ist. Die Selbstwahrnehmung der Projektextperten ist nicht frei von Ängsten und Unsicherheit. Insgesamt sind die Zukunftsvorstellungen jedoch weniger negativ als es die Arbeitsverhältnisse erwarten lassen könnten. Anstelle von Frustration und Verbuschung wird der eigene Beruf eher bejaht. Gegen alle Widrigkeiten sehen wir eine Gruppe von Menschen, die ihre Zukunft innerhalb der Entwicklungszusammenarbeit gestalten will. Die Projktexperten gehen dabei mit Kalkül vor. Zu diesem Kalkül gehört auch nach anderen beruflichen Optionen Ausschau zu halten.



## 8. AUSBLICK

Die kritische sozialwissenschaftliche Begleitung der Entwicklungszusammenarbeit hat die Kompetenz der Entwicklungsexperten für die Steuerung der hochkomplexen Prozesse gesellschaftlicher Entwicklung häufig in Frage gestellt. Die vorliegende Arbeit tut dies nicht. Projektextperten befinden sich nicht in einem geschützten Raum, der durch eine übersichtliche und gut organisierte Entwicklungsagentur und ihre entwicklungsbereiten Partner gebildet wird. Vielmehr sind sie in einen stürmischen Ozean geworfen, dessen Wogen und Strömungen aus kulturellen Normen und Weltbildern im Fluxus, unvollkommenen oder im Umbruch befindlichen formellen und informellen institutionellen Umfeldern, sowie komplexen sozialen, politischen und ökonomischen Interessengeflechten und strategisch operierenden Akteuren bestehen. Die Postulate und Management-tools der Interkulturalisten können die Komplexität dieser Zusammenhänge nicht erschließen. Für die Arbeit der Projektextperten beinhalten die Begriffe interkulturelle Kompetenz, Management- und Policy-skills keinen ‚clash of cultures‘, sondern die Moderation sozialer, politischer und ökonomischer Interessen und Prozesse. Die Ausführungen und Darlegungen über die eigene Agentur in den vorangegangenen Unterkapiteln zeigen, dass sie dabei ohne Mandat, Rückversicherung und echte Erzwingungsinstanzen vorgehen müssen.<sup>1</sup> In Umkehrung der traditionellen Entwicklungsperspektive werden die Projektextperten zu einem „Stamm der Experten“. Dieser Stamm kompensiert die Defizite der eigenen Agentur und die Komplexität der Verhältnisse im Einsatzland durch eine Fülle informeller Praktiken, interpersoneller Netzwerke und klientelistisch organisierter Klane.

Die skeptische Sozialanthropologie und die Sozialanthropologie von Organisationen stellt die Frage nach der Organisation heterogener Identitäten und widerstreitender Interessen. Auf der Suche nach Orientierung müssen wir den Blick auf formelle und informelle Strukturen, Funktionen und Prozesse richten, welche strategisches Handeln in „Verständigungshandeln“ (Bierschenk, Elwert, Kohnert, (1993, S. 28) umwandeln können. Idealtypischerweise kann es dabei in Anlehnung an Habermas' Überlegungen (1998) nur um demokratisch legitimierte und rechtsstaatlich abgesicherte Institutionen und Verfahren zur zivilen Aushandlung unterschiedlicher Ideen, Interessen und Strategien gehen. Die deutsche staatliche Entwicklungszusammenarbeit verfügt über eine Fülle solcher Verfahren und Regelsysteme. Ihnen steht eine explizite politische Agenda gegenüber.

---

1 Vgl. Vogt-Moritz (1991), S. 3.

Im elften Bericht zur Entwicklungspolitik der Bundesregierung werden die Handlungsfelder der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) klar definiert.<sup>2</sup> Die Ministerin hat diese Handlungsfelder zu einem „neuen Pakt zwischen Industrie- und Entwicklungsländern“ einen „New Global Deal“ (Wieczorek-Zeul 2002, S. 10) verdichtet. In der Praxis folgen aber weder die politischen Entscheidungsträger und ‚Agendasetzer‘ noch die Durchführungsorganisationen ihren hoch gesteckten Vorgaben und Zielen. Die Umgehung der eigenen Normen und Verfahren aufgrund von Interessenpolitiken schafft rechts- und regelfreie Räume, in denen unterschiedliche strategische Gruppen ihre Ziele verfolgen. Das bloße Vorhandensein von Verfahren, politischen Zielen und Wertvorstellungen schafft also noch keine Grundlage für die rechtssichere Aushandlung von Interessen in den Projektarenen.

Die Entwicklungsethnologen Frank Bliss und Michael Schönhuth haben in der Januarausgabe 2002 der Zeitschrift „Entwicklung und Zusammenarbeit“ der DSE acht „Ethische Leitlinien für die entwicklungspolitische Praxis“ formuliert. Diese ethisch-moralische Leitkultur der Entwicklungsethnologie operiert mit acht spezifischen Definitionen von Entwicklung, Respekt, Partizipation, Offenlegung, Ganzheitlichkeit, unbeabsichtigten Wirkungen, Datenschutz, Grenzen der Schweigepflicht.<sup>3</sup>

---

2 Vgl. Kapitel 2 „Entwicklungszusammenarbeit als interkultureller Dialog“.

3 Der genaue Wortlaut zitiert aus E+Z 2002, Heft 1, S. 4-5: „1. Entwicklung: Wir definieren Entwicklung als die Verbesserung der Situation von Menschen gemäß ihren eigenen Kriterien und Zielen vor dem Hintergrund einer gemeinsamen globalen Verantwortung. Das Streben nach sozialer Gerechtigkeit und ökologischer Nachhaltigkeit ist dabei für uns eine logische Konsequenz aus diesem Entwicklungsbegriff. 2. Respekt: In der Entwicklungspolitik und –zusammenarbeit treffen grundlegend unterschiedliche Wertsysteme aufeinander. Wir verpflichten uns, andere Sichtweisen und Lebensentwürfe zu respektieren. Die Auseinandersetzung mit anderen Entwicklungszielen erfordert auf persönlicher Ebene Empathie und Verständnisbereitschaft, auf institutioneller Ebene die Schaffung geeigneter Freiräume für einen offenen Dialog, und auf politischer Ebene Verhandlungsbereitschaft. 3. Respekt bedeutet dabei nicht kritiklose Akzeptanz aller fremden Werte, sondern eine konstruktive Auseinandersetzung. 4. Partizipation: Partizipation ist für uns nicht nur eine Methode, sondern ein wichtiges Ziel entwicklungspolitischer Tätigkeit. Partizipation bedeutet, dass Menschen ihre Entwicklungsziele selbst formulieren und an der Realisierung maßgeblich beteiligt sind. Damit bedeutet Partizipation oft auch eine Ermächtigung von Benachteiligten und ein Infragestellen von Machtverhältnissen. Wir sind uns dabei bewußt, dass wir in hochkomplexen sozialen Beziehungsgeflechten operieren. Nicht immer ist z.B. die Änderung von Patron-Klient-Beziehungen von den Betroffenen gewünscht oder für sie von unmittelbarem Vorteil. Die situationsangepasste Verwirklichung des Partizipationsprinzips stellt deshalb hohe Anforderungen an alle Beteiligten. Sie muss Auftragebern und anderen Entscheidungsträgern gegenüber immer wieder eingefordert werden. Wir fühlen uns verpflichtet, auf die Änderung oder Einstellung von Projekten hinzuwirken, die gegen den Willen der ansässigen Bevölkerung oder auch nur einzelner Gruppen darin durchgeführt werden.“

Bliss und Schönhuth verstehen ihren Regelkanon als Orientierungshilfe und Handlungsanweisung für Gutachter und Projektextperten zur Lösung von Loyalitätskonflikten, die sich aus dem Spannungsfeld der Interessen von Auftraggebern, Zielgruppen und der internationalen Öffentlichkeit ergeben.<sup>4</sup> Die ethischen Leitlinien peilen eine Interventionstiefe und – breite an, die weit über die Handlungsmöglichkeiten der Projektextperten und Gutachter hinausgeht. Man könnte sie deshalb auch als unrealistisch bezeichnen. Die Autoren argumentieren hier jedoch nicht nur als Wissenschaftler sondern auch als Gutachter der EZ. Ihre Überlegungen zeigen wie groß das Bedürfnis nach moralischer Orientierung und politischer Handlungssicherheit in den Arenen der Projektarbeit ist.

Transparente und demokratisch abgestimmte Verfahren mit klaren Kontrollmechanismen sind nicht gleichbedeutend mit einem „herrschaftsfreien Diskurs“. Sie können aber dazu beitragen, bestehende Machtverhältnisse und

---

5. Offenlegung: Bei unserer Arbeit streben wir größtmögliche Transparenz an. Der lokalen Bevölkerung sowie anderen beteiligten Akteuren sind vor Beginn einer Feldtätigkeit die Interessen des Auftraggebers, des Trägers bzw. der Forschungsinstitution, Anlass, Ziele und Methoden, nach Abschluss der Tätigkeit die Ergebnisse in geeigneter Weise darzulegen. Die Befragten sollten die Möglichkeit einer abschließenden Beurteilung erhalten. Wir sind aufgefordert, Rechenschaft über unsere Methoden und Empfehlungen abzulegen und uns der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion zu stellen. 6. Ganzheitlichkeit: Auch entwicklungs-ethnologische Arbeit ist dem ganzheitlichen Ansatz des Faches verpflichtet. Sie berücksichtigt deshalb den wechselseitigen Zusammenhang der verschiedenen Lebensbereiche einer Bevölkerungsgruppe. Sie berücksichtigt deshalb den wechselseitigen Zusammenhang der verschiedenen Lebensbereiche einer Bevölkerungsgruppe ebenso sowie das ökologische, politische, wirtschaftliche, soziale und weltanschauliche Umfeld der Region. Wir bemühen uns um interdisziplinäre Zusammenarbeit und regen diese gegebenenfalls an. Arbeitsbedingungen, die z.B. den zeitlichen Minimalrahmen für eine solche Ganzheitlichkeit nicht ermöglichen, lehnen wir ab. 7. Unbeabsichtigte Wirkungen: Wenn erkennbar wird, dass ein für bestimmte gesellschaftliche Gruppen nützliches Vorhaben andere Teile der Gesellschaft in nicht vertretbarer Weise schädigt, warnen wir vor dieser Gefahr und wirken auf die Erarbeitung von Alternativen hin. Wenn wir kein Gehör finden oder vorgeschlagene Alternativen abgelehnt werden, sollten wir unsere Mitarbeit einstellen. 8. Datenschutz: Als Entwicklungs-ethnologen sind wir den Menschen vor dem Wissen verpflichtet. Wir achten darauf, dass die Persönlichkeitsrechte der Informanten nicht verletzt werden. Dies betrifft insbesondere die Frage der Anonymisierung von Personen und Örtlichkeiten. Die lokalen Regeln für Nichtöffentlichkeit sind zu respektieren. 9. Grenzen der Schweigepflicht: Eklatante Missstände wie Menschenrechtsverletzungen oder Umweltzerstörungen von denen wir während unseres Aufenthaltes in einem Land oder in einer Region erfahren, sollten wir in geeigneter Form, gegebenenfalls durch Weiterleitung an die Öffentlichkeit oder geeignete Organisationen, publik machen. Die vertraglich vereinbarte Schweigepflicht sollte sich nur auf Projektinterne (Personal- und Finanzfragen) beziehen.“ (Bliss/Schönhuth 2002, S. 5)

4 Vgl. Bliss/Schönhuth 2002, S. 4.

Interessengeflechte zu erhellen. Im Gegensatz zu Rottenburg (2001) geht es dabei nicht um eine Debatte über die Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit westlicher Verhandlungs- und Organisationsmodelle. Diese Modelle sind global angeignet und im Falle der arabischen Welt auch eigenständig entwickelt worden. Ihre Umsetzung scheitert nicht an kulturellen Dimensionen, sondern am politischen Willen aller beteiligten Akteure. Transparente und demokratisch abgestimmte Verfahren können ein Ausgangspunkt zur Verschmelzung partikularer Interessen zu einem übergeordneten Gesamtinteresse sein. Nur auf diese Weise können gemeinsame Gestaltungsoptionen erschlossen werden. Ein weniger idealtypischer Weg für die deutsche Seite bestünde in einer Stärkung der Projektexterten durch die Erarbeitung eines rechtssicheren und effektiven Managementsystems, das auch als stabile Basis für moralökonomische Beziehungen fungiert. Nur mit einer solchen rechtlichen und sozialen Sicherheit im Rücken wären die hohen Ansprüche an Projektexterten und die hochgesteckten Ziele der Entwicklungszusammenarbeit überhaupt zu rechtfertigen. Hierzu ein paar weitere Vorschläge.

- Die deutsche EZ verfügt seit 1992 über ein eigenes Konzept zur Erfassung und Integration des Faktors Kultur. Das Rahmenkonzept „Soziokulturelle Kriterien für Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit“ ist 1997 von Frank Bliss et. al. differenziert und erweitert worden. Die Verbindung mit den Kriterien der konditionalen Hilfe stellt es eine ausreichende Grundlage zur Integration gesellschaftlicher und kultureller Faktoren zur Verfügung. Das Rahmenkonzept muß ein fester Bestandteil der Planung, Durchführung und Steuerung von EZ-Vorhaben werden. Dies gilt insbesondere für die Ebene der Projekt- und Beratungsarbeit in den Partnerländern.
- Im Kontext der Globalisierung werden kulturelle Identitätskonstruktionen zunehmend entgrenzt. Sie sind Teil eines dynamischen und widersprüchlichen globalen Fluxus von Normen, Weltbildern, Identitätsentwürfen und Praktiken. In den meisten Partnerländern der deutschen staatlichen EZ verlaufen kontroverse (bisweilen auch gewaltsame) Aushandlungsprozesse über das, was kulturelle Identität sein soll, und wer sie formulieren und vertreten darf. Die Ergebnisse dieser Prozesse sind völlig offen und nur schwer prognostizierbar. Die verschiedenen Ebenen und Akteure der deutschen staatlichen EZ können mit dieser Komplexität nicht umgehen, weil sie sich nicht auf die Umsetzung vorhandener Konzepte und Werkzeuge einigen.
- Die Art der Verhandlungsspielräume über kulturelle Identität und die Wertvorstellungen einer Gesellschaft sind abhängig von ihren sozialen, politischen, rechtlichen und ökonomischen Bedingungen. Die deutsche staatliche EZ verfügt über klare Kriterien und Instrumente für diese Dimensionen gesellschaftlicher Realität und Praxis. Sie müssen aufgewertet und angewendet werden. Dies gilt für die Ebene des „Agendasettings“ durch das BMZ, der Regierungsverhandlungen, der Sektorplanung und Länderkonzepte und die Umsetzung in den Partnerländern.
- Ähnlich wie die Interventionstiefe der deutschen staatlichen EZ haben sich auch die Anforderungsprofile an die Projektexterten und Berater beständig



erweitert. Die Projektextperten und Berater arbeiten heute in so unterschiedlichen Bereichen wie Wirtschaft und Beschäftigungsförderung, Reform von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft, Ländliche Entwicklung, Gesundheit und Bildung, Ernährung und Nothilfe sowie Umweltmanagement, Energie und Transport. All diese Aktivitäten beinhalten die Moderation komplexer sozialer, politischer, rechtlicher, ökonomischer und auch kultureller Interessen. Die Experten und Berater arbeiten häufig ohne klares Mandat, Rückversicherung und echte Erzwingungsinstanzen.

- Die Prozessbegleitung (Steuerung und Kontrolle) der Projekt- und Beratungsarbeit ist trotz des großen Instrumentariums und bürokratischen Aufwandes unbefriedigend. Sie muss in der Zukunft eine größere Rolle einnehmen. Dabei müssen die vorhandenen Konzepte und Instrumente ernst genommen werden und umgesetzt werden. Die Prozessbegleitung muss stärker vor Ort, also unmittelbar in den Partnerländern stattfinden. Die Rolle der Länderbüros muss aufgewertet werden. Eine entsprechende personelle Ausstattung zum Aufbau einer leistungsfähigen Prozessbegleitung ist wünschenswert und auch notwendig.



## LITERATURVERZEICHNIS

- Abd Al-Nasser, Gamal (2002): Elitenwechsel in Ägypten: Die Lücke verstehen. In: Perthes, Volker (Hg.), *Elitenwandel in der arabischen Welt und Iran*, Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP), Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit, S. 78-94.
- Abu-Lughod, Lila (1991): *Writing against Culture*, in: Fox, Richard Gabriel (Hg.), *Recapturing Anthropology, Working in the present*, Santa Fee, New Mexico: School of American Research Press, S. 137-162.
- Achebe, Chinua (1983 [1958]): *Okonkwo oder das Alte stürzt ein*, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Achebe, Chinua (1966): *Arrow of God*. London: Heinemann.
- Aichholzer, Georg (2002): Die Delphimethode, in: Bogner, Alexander; Littig, Beate und Menz, Wolfgang (Hg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Opladen: Leske + Budrich, S. 123-153.
- Al-Azmeh, Aziz (1996): *Die Islamisierung des Islam: imaginäre Welten einer politischen Theologie*, Frankfurt/ Main, New York: Campus.
- Albert, Ronald D. (1983): The intercultural sensitizer or culture assimilator: A cognitive approach, in: Dan Landis and Richard W. Brislin (Hrsg.), *Handbook of intercultural training, Vol.II; Issues in training methodology*, New York: Pergamon Press, S. 186-217.
- Anderson, Benedict (1983): *Imagined Communities: Reflections of the Origin and Spread of Nationalism*, London: Verso.
- Antweiler, Christoph (1993): Entwicklungsethnologie und Entwicklungssoziologie. In: *Entwicklungsethnologie, Zeitschrift der Arbeitsgemeinschaft Entwicklungsethnologie e.V.*, 1, S. 40-60.
- Antweiler, Chrsitoph (1990): Entwicklungsethnologie: Kritik, Antikritik, Selbstkritik. Ein systematischer Überblick zur deutschsprachigen Diskussion, in: Michael Schönhuth (Hg.) *Ethnologische Beiträge zur Entwicklungspolitik* 2, Bonn: Politischer Arbeitskreis Schulen.
- Antweiler, Christoph (2004): Akademische Ethnologie und Entwicklungsethnologie – ungleiche Geschwister, in: *Entwicklungsethnologie, Zeitschrift der Arbeitsgemeinschaft Entwicklungsethnologie e.V.*, Heft 1 u. 2, 2004, S. 23-39.
- Appadurai, Arjun (1993): Patriotism and its Futures, in: *Public Culture* 5 (3), S. 411-429.
- Asad, Talal (1986): *The idea of an anthropology of Islam*, Occasional Papers Series, Georgetown: Center for Contemporary Arab Studies.
- Bank, André (2002): Abdallahs Jordanien: More business than usual, in: Perthes, Volker (Hg.), *Elitenwandel in der arabischen Welt und Iran*. Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) und Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit, S. 95-106.
- Barber, Benjamin (1996): *Jihad versus McWorld. How globalism and tribalism are reshaping the world*. New York: Ballantine.

- Bargatzky, Thomas (1988): Kulturökologie, in: Hans Fischer (Hg.), Ethnologie. Einführung und Überblick, Berlin: Reimer, S. 375-392.
- Basch, Linda; Glick-Schiller, Nina und Szanton, Blanc (1994): Nations unbound: Transnational projects, postcolonial predicaments, and deterritorialized nation-states. Amsterdam: Gordon and Breach.
- Beck, Kurt (1991): Entwicklungshilfe als Beute. Über die lokale Aneignung von Entwicklungsmaßnahmen im Sudan, in: Orient. Deutsche Zeitschrift für Politik und Wirtschaft des Orients, 31, S. 583-601.
- Beck, Ulrich; Giddens, Anthony und Lash, Scott (1996): Reflexive Modernisierung, Eine Kontroverse, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Beckmann, Gabriele (1997): Partizipation in der Entwicklungszusammenarbeit, Hamburg: LIT.
- Benedict, Ruth (1946): The crysanthemum and the sword, Boston: Houghton Mifflin.
- Benedict, Ruth (1971 [1934]): The patterns of culture, Boston: Houghton Mifflin.
- Berg, Eberhard und Fuchs, Martin (Hg.) (1995): Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Berger, Peter und Luckmann, Thomas (1969): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit – Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Betke, Friedhelm; Grunewald, Matthias und Weitekämper, Johannes (1978): Partner, Pläne und Projekte, Die personelle Hilfe der Bundesrepublik Deutschland in West Malaysia, Saarbrücken: breitenbach.
- Bhabha, Homi K. (2000): Die Verortung der Kultur, Tübingen: Stauffenberg.
- Bierschenk, Thomas (1988): Entwicklungshilfeprojekte als Verhandlungsfelder strategischer Gruppen oder: Wie viele Tierhaltungsprojekte gibt es eigentlich in Atakora (VR Benin)? Sozialanthropologisches Arbeitspapier Nr. 8, Berlin: Hans Schiler.
- Bierschenk, Thomas (1992): Ein Projekt ist wie ein komplexes Schachspiel, in: Dirk Kohnert, Hans-Joachim A. Preuß und Peter Sauer (Hg.), Perspektiven zielorientierter Projektplanung in der Entwicklungszusammenarbeit. München: Weltforum: S. 129-139.
- Bierschenk, Thomas, Elwert, Georg, (Hg.) (1993): Entwicklungshilfe und ihre Folgen, Ergebnisse empirischer Untersuchungen in Afrika Frankfurt/Main: Campus.
- Bierschenk, Thomas, Elwert, Georg, Kohnert, Dirk (1993): Entwicklungshilfe und ihre Folgen. In: Bierschenk, Thomas, Elwert, Georg, (Hg.) (1993): Entwicklungshilfe und ihre Folgen, Ergebnisse empirischer Untersuchungen in Afrika Frankfurt/Main: Campus, S. 7-39.
- Bierschenk, Thomas (1998): Lokale Entwicklungsmakler. Entwicklungshilfe schafft neue Formen des Klientelismus in Afrika, in: Entwicklung und Zusammenarbeit 39, 12, S. 322-324.
- Bliss, Frank und Neumann, Stefan (Hg.) (1990): Ethnologische Beiträge zur Entwicklungspolitik, Bonn: PAS.

- Bliss, Frank; Gaesing, Karin und Neumann, Stefan (1997): Die sozio-kulturellen Schlüsselfaktoren in Theorie und Praxis der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit. München, Köln, London: Weltforum.
- Bliss, Frank und Schönhuth, Michael (2002): „Ethische Leitlinien“ für die entwicklungspolitische Praxis, Entwicklungsethnologen rufen zur Selbstverpflichtung auf, in: E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit, 43, 1, S. 4-5.
- Bohnet, Michael (2002): The possibility of integrating the issues of culture more firmly in German Development Cooperation. German Foundation for International Development, International Policy Dialogue: Development of Cultures – Cultures of Development, Issue Note, Plenary Session III: What are the consequences of development policy?, <http://www.dse.de/ef/cultures/bohnet.htm>.
- Bolten, Jürgen (1995a): Cross culture, Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Ludwigsburg: Wissenschaft und Praxis.
- Bourdieu, Pierre (1979): Entwurf einer Theorie der Praxis. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) (1992): Sozio-kulturelle Fragen in der Entwicklungspolitik, Materialien Entwicklungspolitik Nr. 83, Bonn: BMZ.
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) (1999): Übersektorales Konzept: Partizipative Entwicklungszusammenarbeit, Aktuell Nr. 102, Bonn: BMZ.
- Butler, Judith (1991): Das Unbehagen der Geschlechter, Gender Studies, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Çaglar, Ayse S. (1990): The prisonhouse of culture in the studies of Turks in Germany, Sozialanthropologisches Arbeitspapier Nr. 31, Berlin: Hans Schiler.
- Çaglar, Ayse S. (1997): Hyphenated identities and the limits of culture, in: Pnina Werbner und Tariq Modood (eds.), The politics of multiculturalism, New Europe, racism, identity and community, London, New York: Zed Books.
- Carrier, James G. (ed.) (1995): Occidentalism, Images of the West, Oxford: Clarendon Press.
- Césaire, Aimé (1968): Über den Kolonialismus, Berlin: Wagenbach.
- Claus, Burghard (2001): Kultur und Entwicklung in den Partnerländern als Element der Entwicklungszusammenarbeit, in: Steffen Wippel und Inse Cornelissen (Hg.), Entwicklungspolitische Perspektiven im Kontext wachsender Komplexität, Festschrift für Prof. Dr. Dieter Weiss, Forschungsbericht des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Band 128, München, Bonn, London: Weltforum, S. 301-324.
- Clifford, James and Marcus, George E. (Hrsg.) (1986): Writing culture: The poetics and politics of ethnography, Berkeley (u.a.): University of California Press.
- Clifford, James (1988): The predicament of culture: Twentieth century ethnography, literature, and art. Cambridge, London: Harvard University Press.

- Cole, Donald und Al-Tourkey, Soraya (1998): *Bedouin, settlers, and holiday-makers*, Cairo: American University in Cairo Press.
- Conrad, Joseph (1996 [1899]): *Das Herz der Finsternis*, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Cornelissen, Loes und Waisfisz Bob (1989): *Interkulturelles Management, Guidelines for intercultural cooperation between Germans and Egyptians*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit.
- Dadder, Rita (1987): *Interkulturelle Orientierung: Analyse ausgewählter interkultureller Trainingsprogramme*, Saarbrücken (u.a.): Breitenbach.
- Dahlén, Tommy (1997): *Among the interculturalists, An emergent profession and its packaging of knowledge*. Stockholm: Department of Social Anthropology.
- Deal, Terrence D. und Kennedy, Allan A. (1982): *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*, Reading: Adalison-Wesley.
- Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) (2000a): *Entwicklung im Umbruch, Perspektiven des Systemmanagements, Eine Betrachtung und Dokumentation der deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.*, Eschborn: GTZ.
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) (2000b): *Jahresbericht 2000*, Eschborn.
- Deutsche Stiftung für Entwicklung (DSE) (1984): *Zielorientiertes Planen in integrierten Projekten – Bergregionenentwicklungsprojekt in Nord-Thailand*, Chiang Mai/Thailand: DSE.
- Diaby-Peutzlin, Friederike (1998): *Förderung von Rechtsstaatlichkeit mit den Mitteln der Entwicklungszusammenarbeit – ein Hindernislauf?*, in: Nord-Süd aktuell, S. 91-104.
- Douglas, Mary (1987): *How Institutions think*, London: Wesley.
- Doughty, Charles (1936): *Travels in Arabia deserta*, London: Cape.
- Duelke, Britta (1999): *These people are not the traditional owners. Land- und Landrechtskonflikte im Northern Territory*. In: Erdmute Alber und Julia Eckert (Hg.), *Settling of land conflicts by mediation. Schlichtung von Landkonflikten – ein workshop*, GTZ Abteilung 4500, Ländliche Entwicklung, CD-Rom.
- Eckert, Hédi (1996): *Der Jemen*, in: Werner Ende und Udo Steinbach (Hg.), *Der Islam in der Gegenwart*, München: Beck, S. 543-551.
- Eickelman, Dale (1989): *The Middle East, An anthropological approach*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Elias, Norbert (1997 [1969]): *Über den Prozess der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen, Erster Band: Wandlungen des Verhaltens in den weltlichen Oberschichten des Abendlandes*, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Elwert, Georg (1983): *Der entwicklungspolitische Mythos vom Traditionalismus*, in: Dieter Goetze und Heribert Weiland (Hg.), *Soziokulturelle Implikationen technologischer Wandlungsprozesse*, SSIP Bulletin No. 52, Saarbrücken: Breitenbach, S. 29-55.

- Elwert, Georg (1984): Die Verflechtung von Produktionsweisen: Nachgedanken zur Wirtschaftsanthropologie, In: Ernst Wilhelm Müller (Hg.), *Ethnologie als Sozialwissenschaft*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 26/1984, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 379-402.
- Elwert, Georg (1985): Märkte, Käuflichkeit und Moralökonomie, in: Burkhart Lutz (Hg.), *Soziologie und gesellschaftliche Entwicklung*, Verhandlungen des 22. Deutschen Soziologentages in Dortmund 1984, Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Elwert, Georg, Elwert-Kretschmer, Karola (1991): Mit den Augen der Beniner, Eine Evaluation von 25 Jahren DED in Benin, *Afrika Spektrum* 3, 26, S. 335-350.
- Elwert, Georg (1992): Abschottung und Integration: Zum Umfeld der Expertenarbeit in Entwicklungsländern, in: Dirk Kohnert, Hans-Joachim A. Preuß und Peter Sauer (Hg.), *Perspektiven Zielorientierter Projektplanung in der Entwicklungszusammenarbeit*, München: Weltforum, S. 141-150.
- Elwert, Georg (1995): Boundaries, cohesion and switching, On we-groups in ethnic, national and religious form, in: Borut Brummen und Zmargo Smittek (Hg.), *MESS, Mediterranean Ethnological Summer School*. Ljubljana: Slovene Ethnological Society: S. 20-45.
- Elwert, Georg (1996): Kulturbegriffe und Entwicklungspolitik – über „soziokulturelle Bedingung der Entwicklung“, in: Georg Elwert, Jürgen Jensen und Ivan Korth (Hg.), *Kulturen und Innovationen*, Festschrift für Wolfgang Rudolf (Sonderdruck), Berlin: Dunker & Humblot, S. 51-87.
- Elwert, Georg (1997a): Schmückendes Gerede und reale Entwicklungsbedingungen. Über soziokulturelle Bedingungen der Entwicklung, in: Manfred Schulz (Hg.), *Entwicklung, Die Perspektive der Entwicklungssoziologie*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 261-290.
- Elwert, Georg (1997b): Switching of we-group identities, The Alevis as a case among many others, In: Krisztina Kehl-Bodrogi (Hg.), *Syncretistic religious communities in the Near East*, Leiden (u.a.): Brill, S. 65-85.
- Elwert, Georg (1999): Markets of violence. In: Georg Elwert, Stephan Feuchtwang und Dieter Neubert (Hg.), *Dynamics of violence, Processes of escalation and de-escalation in violent group conflicts*, Berlin: Dunker-Humblot, S. 85-102.
- Elwert, Georg (2000): Selbstveränderung als Programm und Tradition als Resource. In: Beate Hentschel (Hg.), *Verborgene Potentiale*, München, Wien: Hauser, S. 67-94.
- Elwert, Georg (2001b): Herausforderung durch das Fremde, in: Wolfgang Fikentscher (Hg.), *Begegnungen und Konflikt*, München: Beck, S. 132-144.
- Elwert, Georg (2001c): The Command State in Africa, State deficiency, clientelism and power-locked Economies, in: Steffen Wippel und Inse Cornelissen (Hg.), *Entwicklungspolitische Perspektiven im Kontext wachsender Komplexität*. Festschrift für Prof. Dr. Dieter Weiss, Forschungsbericht des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Band 128. München, Bonn, London: Weltforum, S. 419-452.

- Elwert, Georg (2003): Feldforschung, Orientierungswissen und kreuzperspektivische Analyse, Sozialanthropologische Arbeitspapiere Nr. 96, Berlin: Hans Schiler.
- Engels, Markus (1999): Verbesselter Menschenrechtsschutz durch Individualbeschwerdeverfahren? Zur Frage der Einführung eines Fakultativprotokolls für den Internationalen Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte, München: VVF.
- Erhart, Walter (2000): Claude Lévi-Strauss: Die elementaren Formen der Verwandtschaft, in: Walter Erhart und Herbert Jaumann (Hg.), Jahrhundertbücher, Große Theorien von Freud bis Luhmann, München: Beck, S. 245-261.
- Erler, Brigitte (1988): Tödliche Hilfe, Freiburg: Dreisam.
- Escobar, Arturo (1995): Encountering development, The making and unmaking of the Third World, Princeton: Princeton University Press.
- Evers, Hans-Dieter und Schiel, Tilman (1988): Strategische Gruppen: Vergleichende Studien zu Staat, Bürokratie und Klassenbildung in der Dritten Welt, Berlin: Reimer.
- Evers, Hans-Dieter/Kaiser, Markus/Müller, Christine (2003) Entwicklung durch Wissen Eine neue globale Wissensarchitektur, in: Kaiser, Markus (Hg.), Weltwissen, Entwicklungszusammenarbeit in der Weltgesellschaft. Bielefeld, transcript, S. 43-78.
- Kaiser, Markus und Müller, Christine (2003): Entwicklung durch Wissen, in: Markus Kaiser (Hg.), Weltwissen. Entwicklungszusammenarbeit in der Weltgesellschaft. Bielefeld: transcript: S. 43-78.
- Fabian, Johannes (1983): The time and the other: How Anthropology makes its object, New York: Columbia University Press.
- Fanon, Frantz (1981 [1961]): Die Verdammten dieser Erde, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Flaig, Egon (2000): Pierre Bourdieu: Entwurf einer Theorie der Praxis (1972). In: Walter Erhart und Herbert Jaumann (Hg.), Jahrhundertbücher, Große Theorien von Freud bis Luhmann, München: Beck: 245-261.
- Firth, Raymond (1951), Elements of Social Organization, The Philosophical Library, New York.
- Foucault, Michel (1973): Die Archäologie des Wissens, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Foucault, Michel (1976): Überwachen und Strafen, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Foucault, Michel (1978): Dispositive der Macht, Über Sexualität, Wissen und Wahrheit, Berlin: Merve.
- Frobenius, Leo (1898): Der Ursprung der Kultur, Berlin: Borntraeger.
- Fuchs, Martin (1997): Universalität der Kultur, Reflexion, Interaktion und das Identitätsdenken - eine ethnologische Perspektive, in: Manfred Brocker und Heino Nau (Hg.), Ethnozentrismus: Möglichkeiten und Grenzen des interkulturellen Dialogs, Darmstadt: Primus: 141-152.
- Fukuyama, Francis (1997): Der Konflikt der Kulturen, Wer gewinnt den Kampf um die wirtschaftliche Zukunft? München: Droemer Knaur.



- Fukuyama, Francis (1992): *Das Ende der Geschichte: Wo stehen wir?* München: Kindler.
- Gaertner, Ulrich (1991): Interkulturelles Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit. Aspekte, Erfahrungen und Perspektiven am Beispiel westöstlicher Kooperation in Asien, in: Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) (Hg.), *Papier für das Symposium: Multikulturelles Management*, Eschborn: GTZ.
- Gallon, Thomas-Peter (1992): *Die Revitalisierung der Fokonolona-Dorfräte im Rahmen der Landentwicklungspolitik der Demokratischen Republik Madagaskar*, Saarbrücken (u.a.): Breitenbach.
- Geertz, Clifford (1983): *Dichte Beschreibung, Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Geertz, Clifford (1990 [1988]): *Die künstlichen Wilden, Der Anthropologe als Schriftsteller*, München: Hanser.
- Geertz, Clifford (1996): *Welt in Stücken: Kultur und Politik am Ende des 20. Jahrhunderts*, Wien: Passagen.
- Geertz, Clifford Geertz, Hildred und Rosen, Lawrence (1979): *Meaning and order in Moroccan society, Three essays in cultural analysis*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Geertz, Clifford (1973): *The Interpretation of Cultures*, New York.
- Giddens, Anthony (1984): *The constitution of the society, Outline of the theory of structuration*, Cambridge: Polity Press.
- Graebner, Fritz (1911): *Methode der Ethnologie*, Heidelberg: Winter.
- Goetze, Dieter (1983), *Entwicklungspolitik 1, Soziokulturelle Grundfragen*. Paderborn, Schöning.
- Guzy, Lidia (2002): Polyphonie als erkenntnisstiftendes Moment der ethnologischen Forschung, in: Hansjörg Dilger; Lidia Guzy und Nadine Sieveking (Hg.), *Vielstimmigkeit als Konzept, Beiträge zur Theorie und Praxis der ethnologischen Forschung, Polyphone Schriften 1, Sozialanthropologische Arbeitspapiere (Nr.93)*, Berlin: Hans Schiler, S. 8-14.
- Habermas, Jürgen (1985): *Die neue Unübersichtlichkeit, Kleine Politische Schriften V*, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Habermas, Jürgen (1998): *Die postnationale Konstellation und die Zukunft der Demokratie*, in: Jürgen Habermas (1998), *Die postnationale Konstellation. Politische Essays*, Frankfurt/Main: Suhrkamp: 91-169.
- Hall, Edward, T. (1959): *The Silent Language*, Garden City: Doubleday.
- Hall, Edward, T. (1966): *The Hidden Dimension*, Garden City: Doubleday.
- Hall, Edward, T. (1976): *Beyond Culture*, Garden City: Doubleday.
- Hall, Edward T. (1979), *Learning The Arabs' Silent Language*, Edward T. Hall interviewed by Kenneth Friedman, in: *Psychology Today* (1979) 13 (3), New York, S. 45-54.
- Hall, Edward, T, Hall, Mildred R. (1990): *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth: Intercultural Press.
- Hannafi, Hassan (2002): *Development from without – development from within?*, German Foundation for International Development, International

- Policy Dialogue: Development of Cultures – Cultures of Development, Issue Note, Plenary Session III: What are the consequences of development policy?, Unveröffentlichter Konferenzbeitrag.
- Hannerz, Ulf (1987): The world in creolization. in: Africa 57. S. 546-559.
- Hannerz, Ulf (1992): Cultural complexity, New York: Columbia University Press.
- Hannerz, Ulf (1996): Transnational connections. London (u.a.): Routledge.
- Hauser-Schäublin, Brigitta und Braukämper, Ulrich (Hg.) (2002): Ethnologie der Globalisierung, Perspektiven kultureller Verflechtungen, Berlin: Reimer.
- Heine, Peter (2001): Kulturknigge für Nichtmuslime, Ein Ratgeber für den Alltag, Freiburg, Basel, Wien: Herder.
- Herder, Johann G. (1985 [1784]), Ideen zur Philosophie der Menschheitsgeschichte, Wiesbaden: Fourier.
- Hirschberg, Walter (Hg.) (1988): Neues Wörterbuch der Völkerkunde, Berlin: Reimer.
- Hobsbawm, Eric und Ranger, Terence (Hg.) (1993): The invention of tradition, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hofstede, Geert (1980): Culture's consequences: International differences in work-related values, Newbury Park: Sage.
- Hofstede, Geert (1983): National culture in four dimensions. A research based theory of cultural differences among nations, International Studies of Management and Organization 13: 46-74.
- Hofstede, Geert, Bond, Michael Harris (1988): The Confucius connection. From cultural roots to economic growth, in: Organizational Dynamics 16, 4: 4-21.
- Hofstede, Geert (1997): Lokales Denken, globales Handeln, Kulturen, Zusammenarbeit und Management. München: Deutscher Taschenbuchverlag.
- Hourani, Albert (1994): Der Islam im europäischen Denken, Essays, Frankfurt/Main: Fischer.
- Hüsken, Thomas und Roenpage, Olin (1998): Jenseits von Traditionalismus und Stagnation, Analyse einer beduinischen Ökonomie in der Westlichen Wüste Ägyptens, Münster: LIT.
- Hüsken Thomas (2004): Georg Elwert und die Berliner Schule der skeptischen Sozialanthropologie, In: Julia M. Eckert (Hg.) Anthropologie der Konflikte Georg Elwerts konflikttheoretische Thesen in der Diskussion, Bielefeld: transcript, S. 315-326.
- Huntington, Samuel P. (1991): The third wave, Democratization in the late 20th century, London: University of Oklahoma Press.
- Huntington, Samuel P. (1996): The clash of civilizations and the remaking of world order, New York: Simon & Schuster.
- Huntington Samuel P. (1997): Der Kampf der Kulturen, The Clash of Civilizations, Die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert, München, Europaverlag.
- Joas, Hans (Hg.) (2001): Lehrbuch der Soziologie, Frankfurt/Main, New York: Campus.

- Josten, Siegmund (1991), Wer bestimmt die Spielregeln im Feldforschungsprozeß? Aspekte der Reflexion einer Feldforschung bei den Siwaihät in Nord-Kordofan, Sudan, in: T. Bierschenk et al. Hrsg., Sozialanthropologische Arbeitspapiere Nr. 13, FU Berlin, Institut für Ethnologie Schwerpunkt Sozialanthropologie, Berlin: Das Arabische Buch.
- Kaiser, Markus (Hg.) (2003): Weltwissen, Entwicklungszusammenarbeit in der Weltgesellschaft, Bielefeld: transcript.
- Kapferer, Clodwig (1947): Psyche der Umwelt, Heidelberg: L. Schneider.
- Kerner, Ina (1998): Feminismus, Entwicklungszusammenarbeit und postkoloniale Kritik, Münster: LIT.
- Kievelitz, Uwe (1987): Zwischen Harmonie und Leistung. Kultur und Entwicklung in Indonesien, DSE Arbeitsmaterialien, Band 9, Bad Honnef: DSE.
- Kievelitz, Uwe und Tilmes, Klaus (1992): Die interkulturelle Problematik von ZOPP, in: Dirk Kohnert; Hans-Joachim A. Preuß und Peter Sauer (Hg.), Perspektiven Zielorientierter Projektplanung in der Entwicklungszusammenarbeit, München: Weltforum, S. 155-167.
- Kievelitz, Uwe (1997): Ethnologische Perspektiven entwicklungspolitischer Arbeit. Ein persönlicher Rückblick auf 14 Jahre Tätigkeit in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, in: Entwicklungsethnologie, 6, 2, S. 52-76.
- Klute, Georg (1999): Vom Krieg zum Frieden in Mali, in: Hahn, Hans Peter/ Spittler, Gerd (Hg.), Afrika und die Globalisierung, Münster: LIT-Verlag. S. 455-472.
- Kohli, Martin (Hg.) (1978): Soziologie des Lebenslaufs, Neuwied: Luchterhand.
- Kohli, Martin und Künemund, Harald (Hg.) (2000): Die zweite Lebenshälfte, Opladen: Leske + Budrich.
- Kohls, Robert L. (1984): Survival kit for overseas living, Yarmouth: Intercultural Press.
- Kohls, Robert L., Knight, John M. (1995): Developing intercultural awareness. A cross cultural training handbook, Yarmouth: Intercultural Press.
- Kokot, Waltraut (2002): Diaspora und transnationale Verflechtungen, in: Brigitta Hauser-Schäublin und Ulrich Braukämper (Hg.), Ethnologie der Globalisierung, Perspektiven kultureller Verflechtungen, Berlin: Reimer, S. 95-110.
- Krewer, Bernd (1993): Kulturpsychologie der kulturvergleichenden Psychologie, Saarbrücken: Universität des Saarlandes.
- Kutzschenbach, Gerhard von (1981): Feldforschung als subjektiver Prozeß, Ein handlungstheoretischer Beitrag zu seiner Analyse und Systematisierung. Dissertation, Universität Köln.
- Lachenmann, Gudrun (1991): Systems of ignorance, Alltags-/Expertenwissen, Wissenssoziologische Aspekte im Kulturvergleich, Sozialanthropologische Arbeitspapiere Nr. 38, Berlin: Hans Schiler.
- Landis, Dan und Brislin, Richard W. (Hg.) (1983): Handbook of intercultural training, Vol. 1-3. New York, Frankfurt/Main: Pergamon Press.
- Landis, Dan und Baghat, Rabi S. (Hg.) (1996): Handbook of intercultural training, 2nd Edition, Thousand Oaks: Sage.

- Larson, Magali Sarfatti (1977): *The rise of professionalism. A sociological analysis*. Berkeley: University of California Press.
- Lawrence, Thomas E. (1988): *Die sieben Säulen der Weisheit*, Berlin. dtv.
- Luhmann, Niklas (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (2000): *Vertrauen, Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*, Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Macdonald, Keith (1995): *The Sociology of the profession*, London: Sage.
- Marx, Emmanuel (1978): *The ecology and politics of nomadic pastoralists in the Middle East*, in: Wolfgang Weissleder (Hg.), *The nomadic alternative, Modes and models of interaction in the African-Asian deserts and steppes*, Paris (u. a.): Mouton (u. a.).
- Mauss, Marcel (1986 [1925]): *Die Gabe, Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften*, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- May, Karl (1945): *Durch die Wüste*. Radebeul: Karl-May-Verlag.
- Meillasoux, Claude (1983): *Die wilden Früchte der Frau, Über häusliche Produktion und kapitalistische Wirtschaft*, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Mehler, Andreas und Ribaux, Claude (2000): *Crisis prevention and conflict-management in technical cooperation*, Wiesbaden: Universum.
- Menzel, Ulrich (1992): *Das Ende der Dritten Welt und das Scheitern der großen Theorie*, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Meyer, Thomas (1998): *Identitäts-Wahn – Die Politisierung des kulturellen Unterschieds*, Berlin: Aufbau-Taschenbuch.
- Montesquieu, Charles de (1984 [1748]): *Vom Geist der Gesetze*, Stuttgart: Reclam.
- Montesquieu, Charles de (1721): *Lettres Persanes*, Cologne: Marteau.
- Morrison, Toni (1987): *Beloved*, New York: Plume.
- Mudimbe, Valentin Y. (1988): *The invention of Africa*, Bloomington (u. a.): Indiana University Press.
- Müller-Mahn, Hans-Detlef (1989): *Die Aulad ‘Ali zwischen Stamm und Staat, Entwicklung und sozialer Wandel bei den Beduinen im nordwestlichen Ägypten*, Berlin: Reimer.
- Munif, Abd El-Rahman (1987): *Cities of Salt*. New York: Vintage Books.
- Naipaul, Vidiadhar Surajprasad (1967): *The Mimic Men*, London: Deutsch.
- Naipaul, Vidiadhar Surajprasad (1979): *A bend in the river*, London: Deutsch.
- Nuscheler, Franz (1996): *Lern- und Arbeitsbuch Entwicklungspolitik*, Bonn: Dietz.
- Obermeyer, G. J. (1973): *Leadership and transition in bedouin society: A case study*, in: Cynthia Nelson (Hg.), *The desert and the sown, Nomads in the wider society*, Institute of International Studies. Berkeley: University of California, S. 159-193.
- Offe, Claus (2001): *Staat, Demokratie und Krieg*, In: Hans Joas (Hg.), *Lehrbuch der Soziologie*, Frankfurt/Main, New York: Campus, S. 417-446.
- Von der Ohe, Werner et al. (1982): *Die Bedeutung soziokultureller Schlüsselfaktoren in der Entwicklungstheorie und –Praxis*, Köln: BMZ.

- Von der Ohe, Werner (1987): Interethnische Beziehungen als Dolmetscherarbeit. Ein Plädoyer für Zweiweg-Ethnographien durch Anwendung verdoppelter Ethnoscience, in: Werner von der Ohe, Kulturanthropologie, Berlin: Duncker & Humblot, S. 401-420.
- Olivier de Sardan, Jean-Pierre (1993): Bäuerliche Logiken und die Logiken der Entwicklungshilfe. Zu den Aufgaben einer Sozialanthropologie der Entwicklung, in: Thomas Bierschenk und Georg Elwert (Hg.), Entwicklungshilfe und ihre Folgen. Frankfurt/Main: Campus. S. 41-53.
- Parsons, Talcott (1951): The social system, New York: Free Press.
- Parsons, Talcott (1971): The system of modern societies, Englewood-Cliffs: Prentice-Hall.
- Pascale, Richard Tanner und Athos, Anthony (1982): The Art of Japanese Management, Hamondsworth (u. a.): Penguin Books.
- Pawelka, Peter (1985): Herrschaft und Entwicklung im Nahen Osten: Ägypten, Heidelberg: Müller.
- Perthes, Volker (Hg.) (2002): Elitenwandel in der arabischen Welt und Iran, Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) und Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit, Perthes, Volker (2002): Die arabische Welt und Iran und ihre neuen politischen Eliten, in: Volker Perthes (Hg.), Elitenwandel in der arabischen Welt und Iran, Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) und Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit, S. 7-17.
- Peters, Thomas J. und Waterman, Robert H. (1984): In search for excellence. Lessons from America's best run companies. New York: Warner.
- Polanyi, Karl (1968): The economy as instituted process, in: Edward LeClair Harold Schneider (Hg.), Economic anthropology, New York, Holt: Rinehart & Winston, S. 122-144.
- Pollvogt, Renate (1987): Zur Anatomie einer entwicklungspolitischen Organisation – Die GTZ: Genese und Struktur der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Saarbrücken, Fort Lauderdale, Breitenbach.
- Popitz, Heinrich (1992): Phänomene der Macht, Autorität – Herrschaft – Gewalt – Technik, Tübingen: Mohr.
- Rakelmann, Georgia (1991): Expertenkultur, In: Dietmar Dirmoser (Hg.), Mythos Entwicklungshilfe, Gießen: Focus, S. 157-174.
- Randeria, Shalini (1999): Geteilte Geschichte und verwobene Moderne, Sozialanthropologisches Arbeitspapier Nr. 83, Berlin: Hans Schiler.
- Reckwitz, Andreas (2000): Die Transformation der Kulturtheorien, Weilerswist: Velbrück.
- Rodinson, Maxime (1986 [1966]): Islam und Kapitalismus, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Rousseau, Jean Jacques (1998 [1762]): Vom Gesellschaftsvertrag oder Die Grundrechte des Staatsrechts, Stuttgart: Reclam.
- Rousseau, Jean Jacques (1995 [1762]): Emil oder Über die Erziehung, Paderborn (u. a.): Schöningh.

- Rottenburg, Richard (1994), Formale und informelle Beziehungen in Organisationen, in: Achim von Oppen/Richard Rottenburg (Hg.), Organisationswandel in Afrika: Kollektive Praxis und kulturelle Aneignung, Das Arabische Buch: Berlin, S. 19-34.
- Rottenburg, Richard (1998): Verführung zur nächsten Sünde. Ein Kommentar zu Bruno Latour. In: R. Kapferer et al. (Hg.), Wegmarken. Eine Bibliothek der ethnologischen Imagination. Trickster-Jahrbuch, Bd.2. Wuppertal: Hammer, S. 212-237.
- Rottenburg, Richard (2001): Kultur der Entwicklungszusammenarbeit mit Afrika, in: Steffen Wippel und Inse Cornelissen (Hg.), Entwicklungspolitische Perspektiven im Kontext wachsender Komplexität, Festschrift für Prof. Dr. Dieter Weiss, Forschungsbericht des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Band 128, München, Bonn, London: Weltforum: 349-377.
- Rusch, Walter und Stein, Lothar (1988): Siwa und die Aulad Ali, Darstellung und Analyse der sozialökonomischen, politischen und ethnischen Entwicklung der Bevölkerung der Westlichen Wüste Ägyptens und des Prozesses ihrer Integration in den Ägyptischen Staat von Beginn des 19. Jahrhunderts bis 1976, Berlin: Akademie.
- Rushdie, Salman (1981): *Midnight's children*, London: Jonathan Cape.
- Rushdie, Salman (1988): *The satanic verses*, London (u. a.): Viking.
- Rushdie, Salman (1992): In gutem Glauben, in: Salman Rushdie, *Heimatländer der Phantasie, Essays und Kritiken 1981-1991*, München: Kindler, S. 456-481.
- Sachs, Wolfgang (2000): *Development, The rise and decline of an ideal*, Wuppertal Papers Nr. 108, Wuppertal: Wuppertal Institute for Climate, Environment and Energy.
- Sahlins, Marshall D. (1965): On the Sociology of primitive exchange, in: Michael Banton (Hg.), *The relevance of models for Social Anthropology*, London: Tavistock: 139-177.
- Sahlins, Marshall D. (1981): *Kultur und praktische Vernunft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Said, Edward W. (1979): *Orientalism*, New York: Random House.
- Said, Edward W. (1994): *Kultur und Imperialismus, Einbildungskraft und Politik im Zeitalter der Macht*, Frankfurt/Main: Fischer.
- Schiffauer, Werner (1997): *Fremde in der Stadt, Zehn Essays über Kultur und Differenz*, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Schmidt, Bettina (1999): Die Wirkung von Kultur auf die Nachhaltigkeit von Entwicklungsvorhaben: Instrumente und Methoden, in: *Entwicklungsethnologie*, 8, 1, S. 44-69.
- Schmidt, Gerhard (1985): Vorwort zu den Ideen zur Philosophie der Geschichte der Menschheit von Johann Gottfried Herder, in: Herder, Johann Gottfried (1985 [1784]): *Ideen zur Philosophie der Menschheitsgeschichte*, Wiesbaden: Löwit.
- Schmuck-Widmann, Hanna (2001): *Facing the Jamuna River, Indigenous and*

- engineering knowledge in Bangladesh, Dhaka: Bangladesh Resource Centre for Indigenous Knowledge.
- Schönhuth, Michael (1990): Entwicklungsethnologie und der Kulturbegriff, Zur Übersetzertätigkeit zwischen kulturellen Konstruktionen und Wirklichkeit, in: Michael Schönhuth (Hg.) Ethnologische Beiträge zur Entwicklungspolitik 2. Bonn: Politischer Arbeitskreis Schulen, S. 20-38.
- Schönhuth, Michael und Kievelitz, Uwe (1993): Partizipative Erhebungs- und Planungsmethoden in der Entwicklungszusammenarbeit: Rapid Rural Appraisal, Participatory Appraisal, Eine kommentierte Einführung. Schriftenreihe der Gtz, No. 233, Eschborn: GTZ.
- Schulz, Manfred (1997) (Hg.): Entwicklung, Die Perspektive der Entwicklungssoziologie, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schulz von Thun, Friedemann (1981): Miteinander reden, Störungen und Klärungen, Reinbek: Rowohlt.
- Scott, James (1976): The moral economy of the peasant, New Heaven: Yale University Press.
- Scott, James (1985): Weapons of the weak, Everyday forms of peasant resistance, New Heaven: Yale University Press.
- Seithel, Friederike (2000): Von der Kolonialethnologie zur Advocacy Anthropology, Münster: LIT.
- Senghaas, Dieter (1998): Zivilisierung wider Willen, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Simson, Uwe (1986): Kultur und Entwicklung, Die kulturellen Bedingungen wirtschaftlich-gesellschaftlichen Handelns in der Dritten Welt, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 16, S. 3-11.
- Simson, Uwe (1994): Weltbilder als Entwicklungsdeterminanten, in: Sociologus, 44, 2, S. 93-111.
- Simson, Uwe (1998): Freiheit, die nur stört, in: Rheinischer Merkur, 27.03.1998.
- Simson, Uwe (2000): Protestantismus und Entwicklung, Was erklärt die WeberThese?, Diskussionspapiere, Freie Universität Berlin, Fachgebiet Volkswirtschaft des Vorderen Orients, Bd. 76, Berlin: Das Arabische Buch.
- Smith, Zadie (2000), White teeth, London: Hamish Hamilton.
- Spengler, Oswald (1919): Der Untergang des Abendlandes, Umriss einer Morphologie der Weltgeschichte, München: Beck.
- Spittler, Gerd (1982): Verwaltung in einem afrikanischen Bauernstaat, Wiesbaden: Steiner.
- Spittler, Gerd (1994): Gibt es eine Entwicklungsethnologie?, in: Matthias S. Laubscher und Bertram Turner (Hg.): Völkerkunde Tagung 1991, edition anacon, München: Akademie.
- Spittler, Gerd (2001): Teilnehmende Beobachtung als Dichte Teilnahme, in: Zeitschrift für Ethnologie, 126, 1, S. 1-25.
- Stockmann, Reinhard (1996): Die Wirksamkeit der Entwicklungshilfe, Eine Evaluation der Nachhaltigkeit von Programmen und Projekten. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Tacitus, Cornelius (1957): Germanier, Bremen: Schünemann.

- Thomas, Alexander (Hg) (1991): Kulturstandards in der internationalen Begegnung. SSIP Bulletin Nr. 61, Saarbrücken, Fort Lauderdale: Breitenbach.
- Thomas, Alexander (Hg.) (1996): Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen: Hogrefe.
- Thomas, Alexander (1999): Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Bauteile, in: Institut für Migrationsforschung und Interkulturelle Studien der Universität Osnabrück, IMIS – Beiträge 4, S. 91-190.
- Tibi, Bassam (1998): Krieg der Zivilisationen, München: Knaur.
- Trenk, Martin (1991): Der Schatten der Verschuldung. Komplexe Kreditbeziehungen des informellen Finanzsektors, Saarbrücken: Breitenbach.
- Trevisani, Tommaso; Jungstand Grete, Grün, Clemens, Türk, Andreas, Büttner, Karen, Clemens, Hanna (2001): Studie zum beruflichen Verbleib der Absolventen des Institutes für Ethnologie (FU-Berlin), Jahrgänge 1989-1998. First Draft, Berlin.
- Triandis, Harry C. (1972): The analysis of subjective culture, New York: Wiley-Interscience.
- Triandis, Harry C. (1975): Culture training, cognitive complexity and interpersonal attitudes, in: Richard W. Brislin, Stephen Bochner und Walter J. Lohner (Hg.), Cross cultural perspectives on learning, New York: Sage, S. 39-77.
- Trompenaars, Fons (1995): Seven cultures of capitalism, London: Piatkus.
- Trompenaars, Fons, Hampden-Turner, Charles (Hg.) (1998): Riding the waves of culture: understanding diversity in global business, New York: McGraw-Hill.
- UNESCO (1998), The Power of Culture, The Action Plan, in: [http://www.unesco-sweden.org/Conference/Action\\_Plan.htm](http://www.unesco-sweden.org/Conference/Action_Plan.htm).
- Voelzkow, Helmut (2001), Wirtschaft und Arbeit, in: Hans Joas (Hg.) Lehrbuch der Soziologie, Campus Verlag, Frankfurt/New York, S. 389-415.
- Vogt-Moritz, Hans-Christian (1991): Partizipation in der Entwicklungszusammenarbeit, Zehn Thesen und der Fall Dalifort/Dakar, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).
- Wallerstein, Immanuel (1974): The modern world system, New York: Academic Press.
- Warren, D. Michael; Slikkerveer L. Jan und Brokensha, David (Hg.) (1995): The cultural dimension of development, Indigenous knowledge systems, London: Intermediate Technology Publications.
- Weber, Max (1985 [1921]), Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie, Mohr, Tübingen.
- Weber, Max (1988 [1920]): Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen, in: Max Weber, Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Band I, Tübingen: Mohr, S. 237-573.
- Weber, Max (1988 [1920]): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. In: Max Weber, Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Band I, Tübingen: Mohr, S. 17-236.
- Weiss, Dieter (1989): Volkswirtschaftliche Beratung und Politikdialog – Die institutionelle Dimension, in: Heiko Körner (Hg.), Zur Analyse von Insti-



- tutionen im Entwicklungsprozess und in der internationalen Zusammenarbeit, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd.186, Berlin: Duncker & Humblot, S. 53-76.
- Weiss, Dieter (1991): Zur Transformation von Wirtschaftssystemen. Institutionelle Aspekte der Selbstblockierung von Reformpolitiken: Fallstudie Ägypten. Diskussionspapiere Nr. 13, Freie Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Fachgebiet Volkswirtschaft des Vorderen Orients. Berlin: Das Arabische Buch.
- Weiss, Dieter (1994): Entwicklung als Wettbewerb von Kulturen. Betrachtungen zum Nahen und Fernen Osten, Diskussionspapiere Nr. 22, Freie Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Fachgebiet Volkswirtschaft des Vorderen Orients, Berlin: Das Arabische Buch.
- Weigand, Kurt (1984): Montesquieu und die höhere Gerechtigkeit, in: Charles de Montesquieu (1984), Vom Geist der Gesetze, Stuttgart: Reclam: 3-85.
- Weltbank (1999): Culture and Sustainable Development, World Bank Key Documents, in: homepage der „The World Bank Group“.
- Wieczorek-Zeul, Heidemarie (2002): Entwicklungspolitik nach dem 11. September, Ein umfassender friedens- und sicherheitspolitischer Ansatz, in: E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit 1, S. 270.
- Wilke, Helmut (2001): Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart, Lucius & Lucius.
- Wimmer, Andreas (1997): Die Pragmatik kultureller Produktion. Anmerkungen zur Ethnozentrismusproblematik aus ethnologischer Sicht, in: Manfred Brocker und Heino Nau (Hg.), Ethnozentrismus: Möglichkeiten und Grenzen des interkulturellen Dialogs, Darmstadt: Primus: 120-140.
- Wimmer, Andreas (2002): Gleichschaltung ohne Grenzen. Isomorphisierung und Heteromorphisierung in einer verflochtenen Welt. In: Brigitta Hauser-Schäublin, und Ulrich Braukämper (Hg.), Ethnologie der Globalisierung. Perspektiven kultureller Verflechtungen, Berlin: Reimer, S. 77-94.
- Wirz, Albert (1997): Das Bild vom Anderen. Möglichkeiten und Grenzen interkulturellen Verstehens, in: Manfred Brocker und Heino Nau (Hg.), Ethnozentrismus, Möglichkeiten und Grenzen des interkulturellen Dialogs, Darmstadt: Primus, S. 151-169.
- Zitelmann, Thomas (2001): Krisenprävention und Entwicklungspolitik, Denkstil und Diskursgeschichten, In: Peripherie 84, S. 10-25.
- Al-Zubaidy, Leila (2000): Interkulturelle Erfahrungen von GTZ-Mitarbeitern in Palästina, unveröffentlichter Bericht.
- Zwiefelhofer, Hans et al. (1982): Soziokultureller Wandel und Entwicklungspolitik, Gutachten, in: Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) (Hg.): 213-241.

## Die Neuerscheinungen dieser Reihe:

Annette Hornbacher (Hg.)

### **Ethik, Ethos, Ethnos**

Aspekte und Probleme  
interkultureller Ethik

Mai 2006, ca. 300 Seiten,  
kart., ca. 26,80 €,  
ISBN: 3-89942-490-5

Kerstin Hein

### **Hybride Identitäten**

»Bastelbiografien« im  
Spannungsverhältnis zwischen  
Lateinamerika und Europa

April 2006, ca. 465 Seiten,  
kart., ca. 31,80 €,  
ISBN: 3-89942-447-6

María do Mar Castro Varela

### **Unzeitgemäße Utopien**

Migrantinnen zwischen  
Selbsterfindung und  
gelehrter Hoffnung

April 2006, ca. 280 Seiten,  
kart., ca. 28,80 €,  
ISBN: 3-89942-496-4

Heidrun Schulze

### **Migrieren – Arbeiten – Krankwerden**

Eine biographietheoretische  
Untersuchung

April 2006, ca. 350 Seiten,  
kart., ca. 27,80 €,  
ISBN: 3-89942-495-6

Anna Amelina

### **Propaganda oder Autonomie?**

Das russische Fernsehen von  
1970 bis heute

März 2006, ca. 270 Seiten,  
kart., ca. 27,80 €,  
ISBN: 3-89942-483-2

TRANSIT MIGRATION

Forschungsgruppe (Hg.)

### **Turbulente Ränder**

Neue Perspektiven auf  
Migration an den Grenzen  
Europas

März 2006, ca. 250 Seiten,  
kart., ca. 24,80 €,  
ISBN: 3-89942-480-8

Karin Scherschel

### **Rassismus als flexible**

### **symbolische Ressource**

Eine Studie zu rassistischen  
Argumentationsfiguren

Februar 2006, 240 Seiten,  
kart., 26,80 €,  
ISBN: 3-89942-290-2

Thomas Hüsken

### **Der Stamm der Experten**

Rhetorik und Praxis des  
Interkulturellen Managements  
in der deutschen staatlichen  
Entwicklungszusammenarbeit

Januar 2006, 302 Seiten,  
kart., 27,80 €,  
ISBN: 3-89942-444-1

**Leseproben und weitere Informationen finden Sie unter:**

**[www.transcript-verlag.de](http://www.transcript-verlag.de)**

## Die Neuerscheinungen dieser Reihe:

Sabine Ipsen-Peitzmeier,  
Markus Kaiser (Hg.)

### **Zuhause fremd**

Russlanddeutsche zwischen  
Russland und Deutschland

Januar 2006, 428 Seiten,  
kart., 27,80 €,  
ISBN: 3-89942-308-9

Clemens Zimmermann,  
Manfred Schmeling (Hg.)

### **Die Zeitschrift – Medium der Moderne / La Presse magazine – un média de l'époque moderne**

Deutschland und Frankreich im  
Vergleich / Etude comparative  
France-Allemagne

Januar 2006, 290 Seiten,  
kart., 25,80 €,  
ISBN: 3-89942-381-X

IFADE (Hg.)

### **Insider – Outsider**

Bilder, ethnisierte Räume und  
Partizipation im Migrations-  
prozess

November 2005, 250 Seiten,  
kart., 23,80 €,  
ISBN: 3-89942-382-8

Gabriele Alex,  
Sabine Klocke-Daffa (Hg.)

### **Sex and the Body**

Ethnologische Perspektiven  
zu Sexualität, Körper und  
Geschlecht

Oktober 2005, 156 Seiten,  
kart., 14,80 €,  
ISBN: 3-89942-282-1

Verena Dreißig

### **Interkulturelle Kommunikation im Krankenhaus**

Eine Studie zur Interaktion  
zwischen Klinikpersonal und  
Patienten mit Migrations-  
hintergrund

Oktober 2005, 256 Seiten,  
kart., 25,80 €,  
ISBN: 3-89942-392-5

Martin Baumann,  
Samuel M. Behloul (Hg.)

### **Religiöser Pluralismus** Empirische Studien und analytische Perspektiven

Oktober 2005, 260 Seiten,  
kart., 24,80 €,  
ISBN: 3-89942-350-X

Linda Supik

### **Dezentrierte Positionierung**

Stuart Halls Konzept der  
Identitätspolitik

September 2005, 122 Seiten,  
kart., 13,80 €,  
ISBN: 3-89942-409-3

Ulrike Niedner-Kalthoff

### **Ständige Vertretung**

Eine Ethnographie  
diplomatischer Lebenswelten

August 2005, 110 Seiten,  
kart., 15,80 €,  
ISBN: 3-89942-371-2

**Leseproben und weitere Informationen finden Sie unter:**  
**[www.transcript-verlag.de](http://www.transcript-verlag.de)**

## Die Neuerscheinungen dieser Reihe:

Manfred Schmeling,  
Michael Veith (Hg.)  
**Universitäten in europäischen  
Grenzräumen / Universités et  
frontières en Europe**

Konzepte und Praxisfelder /  
Concepts et pratiques

März 2005, 410 Seiten,  
kart., 28,80 €,  
ISBN: 3-89942-353-4

Marc Boeckler  
**Geographien kultureller  
Praxis**

Syrische Unternehmer und  
die globale Moderne

März 2005, 340 Seiten,  
kart., 28,80 €,  
ISBN: 3-89942-333-X

Karsten Kumoll  
**»From the Native's Point of  
View«?**

Kulturelle Globalisierung  
nach Clifford Geertz und  
Pierre Bourdieu

März 2005, 166 Seiten,  
kart., 22,80 €,  
ISBN: 3-89942-289-9

Katharina Lange  
**»Zurückholen, was uns  
gehört«**

Indigenisierungstendenzen in  
der arabischen Ethnologie

März 2005, 272 Seiten,  
kart., 39,80 €,  
ISBN: 3-89942-217-1

**Leseproben und weitere Informationen finden Sie unter:**  
**[www.transcript-verlag.de](http://www.transcript-verlag.de)**